

Светлана Феслер

Управление персоналом: система или хаос

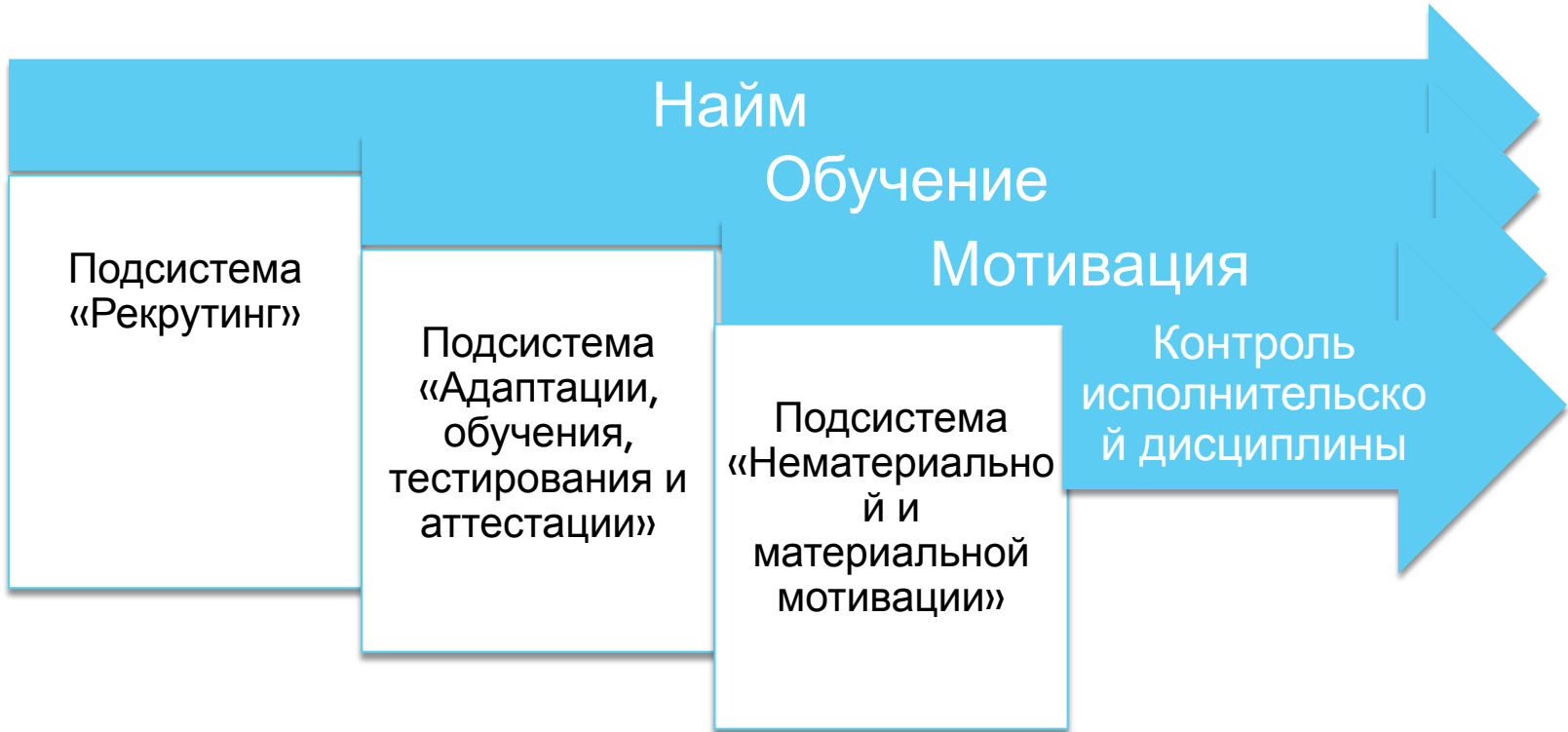
Светлана Феслер

- **бизнес-тренер, бизнес-консультант**
- кандидат экономических наук, доцент
- **реализовала более 160 бизнес-проектов**
- создала с партнерами 4 бизнеса, 3 из которых успешно развиваются более 15 лет, ТОП-3 по краю и ТОП-10 по России
- **собственник 2х различных бизнесов: консалтинговая компания и школа трейдинга**
- член президентского совета территориального Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России
- **сертифицированный член Ассоциации независимых бизнес-консультантов БИЗКОН**
- имеет повышение квалификации в Центре Международного Бизнеса и Регионального Развития АНХ при Правительстве РФ по теме «Финансовое планирование и управление бюджетами в компании»
- **прошла стажировку в США по теме «Управление бюджетами»**
- имеет квалификационный аттестат ФСФР России: специалист финансового рынка по брокерской, дилерской деятельности и деятельности по управлению ценными бумагами
- **прошла MiniМБА: Продажи; Управление персоналом; Маркетинг**
- вице-президент Ассоциации экспертов по развитию бизнеса Ставропольского края

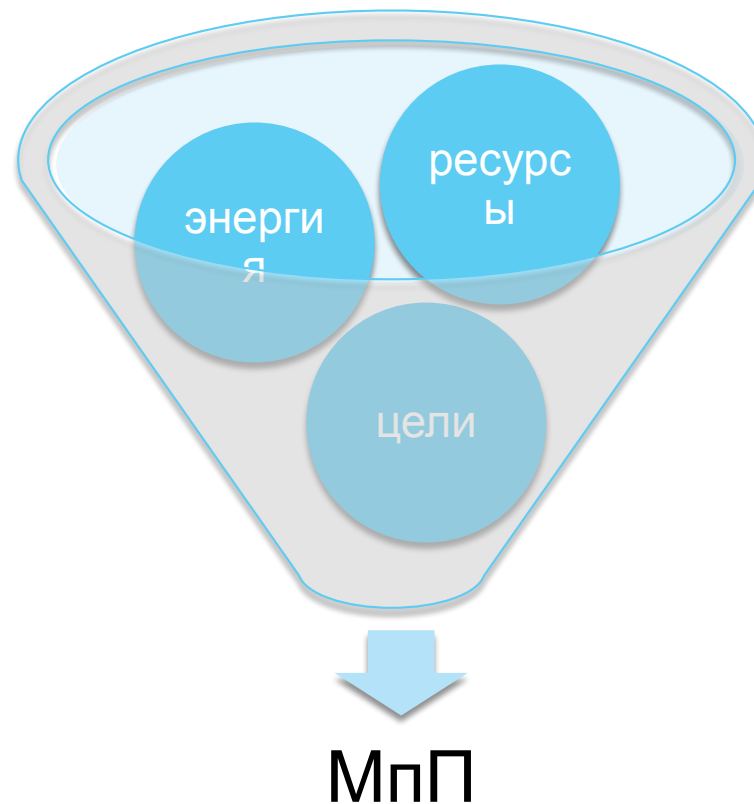
Наши клиенты



Система управления персоналом



Менеджер по продажам: точка сбора бизнеса



ошибка №1:
не считаем реальную стоимость сотрудника



Результат:

сотрудник стоит дорого, а часто и не окупает своих затрат

ошибка №2:
найм

Нанимаем быстро — увольняем медленно



Результат:

сотрудник стоит еще дороже!

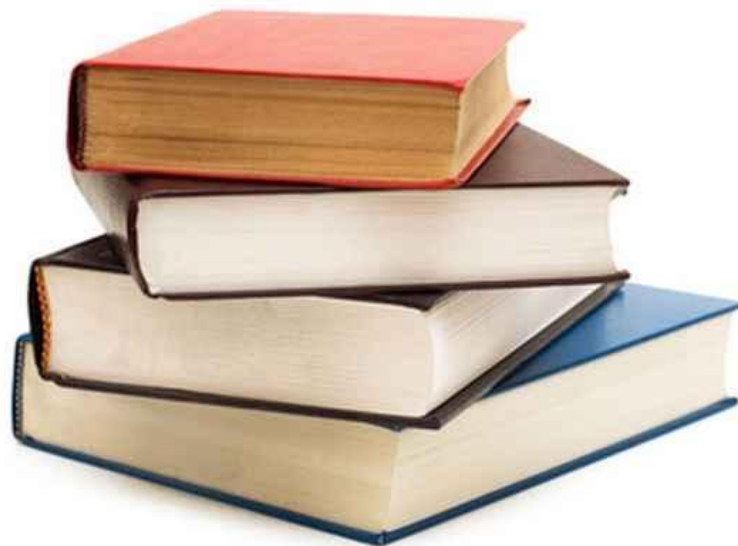
ошибка №3:
ищем «готовых» менеджеров



Результат:

Сильная личность – свои правила, слабая личность – нет правил.

ошибка №4:
не имеем программу адаптации и обучения
сотрудников



Результат:
сотрудник не знает!

ошибка №5:
не имеем системы мотивации сотрудников



Результат:
сотрудник не хочет!

ошибка №6:

не имеем системы оперативного управления, контроля и получения обратной связи



Результат:

Потеря управляемости, эффект обратного делегирования

ошибка №7 - ключевая:
не формируем корпоративную культуру



Результат:
сотрудник не вовлечен!

Найм персонала

Avito Авто Недвижимость Работа Услуги ещё... Подать объявление

Вакансии Поиск по объявлениям Краснодар Район Найти

искать только в названиях только с фото Сохранить поиск

Продажи График работы Опыт работы Зарплата, ₺

Все объявления в Краснодаре / Работа / Вакансии / **Продажи 889**

Неполный день 22 Свободный график 35 Удалённая работа 8
Полный день 545 Сменный график 279

Avito Авто Недвижимость Работа Услуги ещё... Подать объявление

Резюме Поиск по объявлениям Краснодар Район Найти

искать только в названиях только с фото Сохранить поиск

Продажи График работы Опыт работы, лет Образование Пол
Возраст, лет Зарплата, ₺

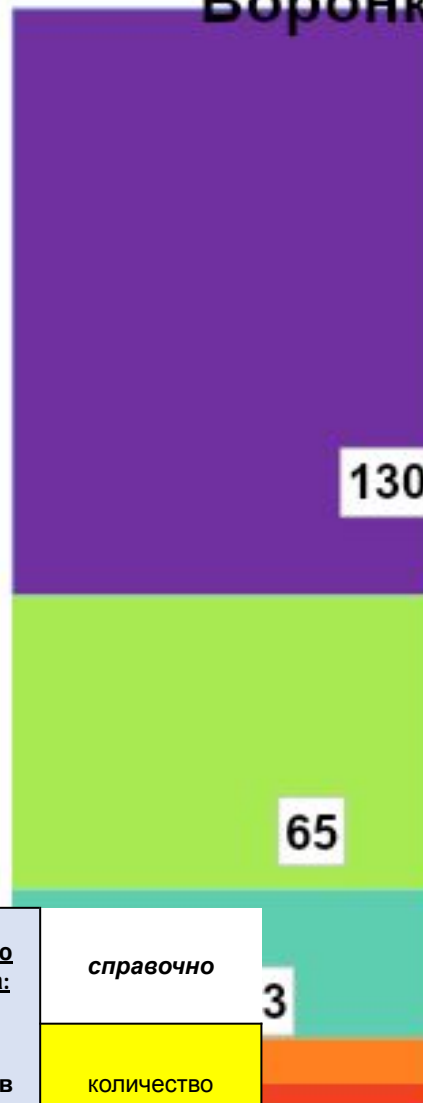
Все объявления в Краснодаре / Работа / Резюме / **Продажи 5 038**

Вахтовый метод 14 Полный день 3 418 Сменный график 1 182
Неполный день 164 Свободный график 215 Удалённая работа 45

На 1 вакансию – 6 соискателей!

Воронка рекрутинга

- количество откликов претендентов по каналам
- количество претендентов, приглашенных на собеседование
- количество пришедших на собеседование претендентов
- количество стажеров
- количество принятых на работу сотрудников



Действия по Регламенту		Результат по уровню воронки рекрутинга:	
		количество откликов претендентов по каналам	количество просмотров за 15 дней по каналам
Разместить вакансию по каналам:	http://www.avito.ru/	126	1997
	http://hh.ru/	4	380
Итого:		130	

справочно

3

Найм

Прописываем функционал сотрудника

Составляем «портрет сотрудника»

Составляем рекламное объявление о вакансии

Размещаем объявление о найме

Собираем резюме – направляем тестовое задание

Обзвон по итогам тестового задания – приглашение на Конкурс

Проводим Конкурс

Проводим индивидуальное собеседование

Приглашаем на стажировку

Результат:

Адекватный сотрудник за минимальное время

Обучение

План адаптации новых сотрудников на должности менеджера по активным продажам.

	1-й день	2-й день	3-й день	4-й день	5-й день
Первая четверть	Организация процесса – <u>оргструктура</u> , знакомство с сотрудниками	Организация процесса – базы, клиентов, конкурентов и т.д.	Технологии продаж – первая встреча, Установление контакта	Технологии продаж – переговоры о цене	Тест – по продукту
Вторая четверть	Технологии продаж – холодные звонки	Технологии продаж – входящие обращения	Практика - Проведение переговоров	Технологии продаж – работа с возражениями	Тест – по рынку
Третья четверть	Практика – холодные звонки	Практика – холодные звонки		Практика – повторные звонки, назначение встреч	вопросы
Четвёртая четверть	Организация процесса – формы отчётов	По рынку – конкуренты, преимущества, недостатки.	Организация процесса – заполнение статистики	Сбор личной «рабочей базы»	Составление личного плана на следующую неделю, участие в обучении
Домашнее обучение	По продукту	По продукту	По рынку	По рынку	Скрипты – возражения

Пример Содержания ККП:

Оглавление	
Правила работы с клиентом продаж.....	7
1. О Компании.....	8
1.1. Наши становление и развитие.....	8
1.2. Наши услуги и миссия	10
Таблица 1 – Услуги Компании.....	11
Таблица 2 - Типы транспорта.....	13
1.3. Политика ценообразования	26
2. Что продать?.....	28
2.1. Описание выгод наших услуг на 3 уровнях.....	28
2.2. Сравнение с конкурентами.....	32
Таблица 3 – Сравнительный анализ основных конкурентов.....	33
3. Кому продать?.....	35
3.1. Краткое описание типов клиентов.....	35
Таблица 4 – Виды клиентов и распределение их по услугам.....	37
Таблица 5 - Структура клиентов по типу услуг.....	37
Таблица 6 – Структура клиентов по срокам оплаты.....	37
3.2. ЛТР и ЛВР в организации клиента.....	38
Таблица 7 – Ключевые факторы успеха (КФУ) для продажи услуг логистики.....	38
3.3. ABC-анализ клиентской базы.....	41
Таблица 8 - Разделение клиентов по классам ABC (по данным ноября 2014 г.).....	41
3.4. Классификация клиентов - ККЗ.....	44
3.5. Приоритеты работы с клиентами.....	46
Таблица 10 – Приоритеты работы с клиентами.....	46
3.6. Типовые проблемы клиента и как мы их решаем.....	48
Таблица 11 – Проблемы клиентов и наши решения.....	49
3.7. Описание портрета клиента.....	51
Таблица 12 - Портрет клиента класса В.....	51
Таблица 13 - Анализ центра принятия решений (ЦПР).....	53
Таблица 14 – Ключевые лица для принятия решений.....	54
3.8. Модели принятия решения клиентов.....	54
4. Как продать?.....	57
4.1. Модели успешной продажи.....	57
4.2. Этапы продаж.....	58
4.3. Воронка продаж.....	64
4.4. Сбор клиентской базы.....	65
Таблица 16 – Каналы лидогенерации.....	65
4.5. Формирование клиентской базы и динамика контрагентов в программе ИАС.....	68
Внесение данных о потенциальном клиенте.....	68
Добавление нового контрагента, водителя, транспорта.....	70
4.6. Актуализация клиентской базы.....	77
Скрипт звонка для актуализации клиентской базы.....	77
4.7. Звонки.....	78
4.7.1. Инструменты и техники холодного звонка.....	80
Скрипт первого звонка ЛТР / ЛВР.....	81
Разговор с секретарем.....	82
Примерный скрипт разговора с ЛТР.....	83
Возможные возражения ЛТР.....	85

4.7.2. 10 правил холодного звонка.....	86
4.8. Первая встреча.....	90
Скрипт первой встречи.....	91
Выявление потребностей в формате СПИИ вопроса.....	92
4.9. Коммерческое предложение.....	97
4.9.1. Подготовка КП.....	97
Таблица 18 - Основное виды базовых потребностей клиента.....	97
4.9.2. Встраивание отзывов и рекомендаций в презентацию.....	101
4.9.3. Презентация стоимости КП.....	101
Таблица 19 - Основное ИВУ и триггеры при формировании КП.....	102
4.9.4. Обсуждение КП.....	103
4.9.5. Работа с возражениями КП.....	104
4.9. Заполнение сделки.....	105
4.9.1. Работа с возражениями.....	105
Таблица 20 – Типовые возражения клиентов.....	105
4.9.2. Техники закрытия в сделку.....	105
Скрипт приема холодного звонка.....	106
4.10. Выполнение взаимных обязательств.....	106
Стандарт первой сделки	108
Режимный рабочий	108
4.11. Развитие клиента.....	108
4.11.1. Качество коммуникации с клиентом.....	108
4.11.2. И	111
5. Организация работы отдела продаж.....	111

Особенности типов личности DISC.....	132
Таблица 21 - Стратегия продаж по типам DISC.....	136
Таблица 22 - Рекомендации по общению.....	137
Приложение 3 – Работа с возражениями.....	140
Техники закрытия возражений.....	140
Обработка типовых возражений.....	145
Приложение 4 - Типичные ошибки ведения переговоров по телефону.....	149
Приложение 5 - КП общие.....	151
Приложение 6 - КП для привлечения клиентов.....	152
Приложение 7 – КП для увеличения продаж.....	153
Приложение 8 – КП режимного груза.....	154
Приложение 9 – КП сборные грузы.....	157
Приложение 10– КП стройматериалы.....	160
Приложение 11– КП негабаритные грузы.....	163
Приложение 12 - Дополнительные техники ведения переговоров.....	166
Активное слушание.....	166
Эко-парфюаж.....	167
Smart Talk – малый разговор.....	168
Всегда закрывайте сделку.....	170
Подстройка под собеседника.....	171
Приложение 13 - Инструкция по подбору перевозчика.....	172
Приложение 14 - Инструкция по работе с заказчиком при получении заявки.....	174
Приложение 15 - Инструкция по страхованию груза.....	176

Приложение 17 - Инструкция по комиссионному вознаграждению.....	192
Приложение 18 - Инструкция по работе с дебиторской задолженностью.....	194
Приложение 19 – Приказ по дебиторской задолженности.....	196
Приложение 20 - Правило выплаты вознаграждений грузоперевозчикам.....	197

Мотивация

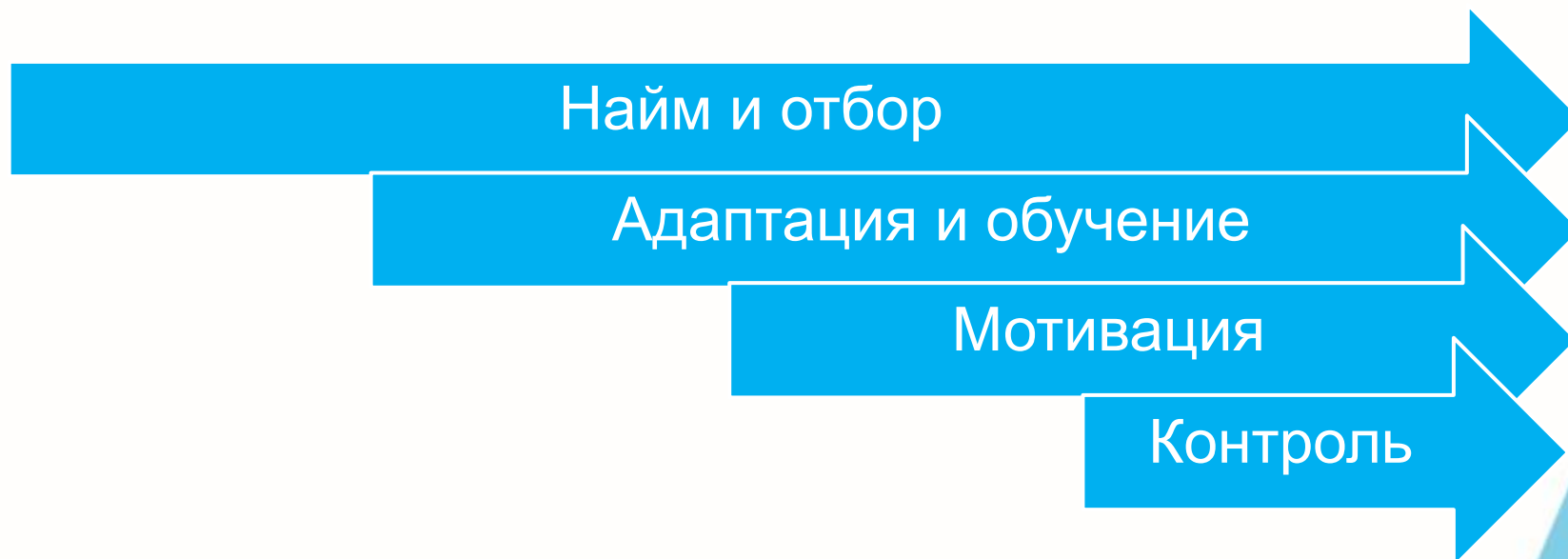
Материальная мотивация со знаком плюс	Нематериальная мотивация со знаком плюс
Материальная мотивация со знаком минус	Нематериальная мотивация со знаком минус

Оперативное управление и контроль

- Ежедневная планерка (10-15 минут), Еженедельная планерка (30 минут), Ежемесячное совещание (60 минут)
- GRM



Система управления персоналом



Система управления персоналом:
универсальна для всех бизнесов или
уникальна?

Спиральная динамика



Описание культуры организации	Портрет МпП	Отбор и найм персонала	Мотивация
Культура власти	Способность подчиняться, четко соблюдать правила и выполнять распоряжения, приказы. Жесткий график работы и правила внутреннего распорядка.	Анкетирование, личная беседа. Преобладающие черты: способность к подчинению, высокая стрессоустойчивость к критике.	Мотивация "ОТ" критерии: соблюдение субординации, графика работы, правил внутреннего распорядка.
Культура правды	Стабильность, гарантии по соблюдению обязательств. Порядок и структурированность. Способность работать по правилам, стандартам. Разработка и внедрение стандартов и программ систематизации работы.	Анкетирование, личная беседа. Преобладающие черты: системность мышления, педантичность, высокая ценность правил и порядка, внешняя референция, "пресность".	Мотивация "ОТ" Критерии: соблюдение стандартов качества, обслуживания; стандартизация каждого этапа и ведения ERP, CRM-систем. Акцент смещен на общий план, но есть и индивидуальный.
Культура драйва	Разностороннее развитие и успех. Лидерство и финансовые возможности. Целеустремленность личная и коллективная. Конкурентоспособность и драйв.	Анкетирование и личное общение. Возможно коллективное собеседование. Преобладающие черты: лидерство, умение вдохновлять и работать на результат, инициативность, позитивный взгляд.	Мотивация "К" Критерии: KPI по итогам достижения планов, вознаграждения за лидерство, лучшие показатели эффективности. Акцент на личном плане, возможно наличие коллективного, но в незначительной мере.

Сформировать систему управления
персоналом
исходя из идеологии компании и стадии
развития по спиральной динамике

Анкета «Определение уровня компании по спиральной динамике»

+7 (9624) 488-378

info@feslergroup.ru

feslergroup.ru

FESLER
group