

ТИПЫ КОНТРОЛЯ

ТИП КОНТРОЛЯ	ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ
<p data-bbox="136 422 315 486">Контроль ПО РЕЗУЛЬТАТУ</p> <p data-bbox="58 560 398 699">КОНТРОЛЬ ПО РЕЗУЛЬТАТУ — самый простой тип контроля для руководителя, но он требует построения серьезной системы, чтобы быть эффективным.</p> <p data-bbox="58 735 398 938">В малом бизнесе или в стартапах, где процессы еще только начинают строиться — контроль по результату неэффективен и приводит к увеличению сроков реализации и дополнительным ошибкам.</p>	<p data-bbox="427 312 1608 336">Контроль по результату предполагает, что у нас есть точные дата и время, когда задача должна быть реализована.</p> <p data-bbox="427 371 943 395">Есть четкие критерии оценки качества результата.</p> <p data-bbox="427 430 1709 454">Сотрудник владеет технологиями и компетенциями для достижения результата. Обучен и адаптирован к среде. Не новичок.</p> <p data-bbox="427 489 2107 544">Задача простая. Если задача сложная, то контроль по результату допустим при условии, что система, в которой работает сотрудник (например, CRM) предполагает разбивку задачи на этапы и понятные для сотрудника шаги и критерии самостоятельной оценки этапов.</p> <p data-bbox="427 579 1984 633">Задача для сотрудника не новая. Он не только владеет всей информацией и инструментами для решения. Но имеет уже и опыт решения схожих задач. Для новых и срочных задач контроль по результату применять нецелесообразно.</p> <p data-bbox="427 668 781 692">Задача регулярная и оперативная.</p> <p data-bbox="427 727 2101 782">Работа сотрудника организована прозрачно и системно. Нет дополнительных внезапно возникающих задач, нет зависимости от других отделов. Четко определен функционал и карта рабочего дня.</p> <p data-bbox="427 817 1966 898">Например, контроль по результату применяется для опытного менеджера по продажам — при проверке правильного заполнения CRM по клиентам. Чтобы видеть динамику развития базы и контролировать выполнение плана по звонкам, ассортименту, деньгам и т. д. Или для контроля завершения конкретного этапа работы с клиентом.</p> <p data-bbox="427 933 2119 987">Применение контроля по результату к объемным задачам с большим количеством рисков, например, «выполнение месячного плана менеджером» — недопустим. Это грубая ошибка в управлении.</p>

Контроль ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ

Контроль по показателям — один из самых эффективных видов контроля, но при этом один из самых сложных в построении.

Когда контроль по показателям внедрен и работает, то по цифрам вы можете видеть не только что сделано, но и на каком отрезке идет рост, на каком — падение, собирать объективную аналитику и точно влиять.

Показатели одного отдела позволяют организовать работу сотрудников и контроль руководителей — одновременно.

Для этого нужно строить систему и процессы по показателям. Это возможно, если вы изначально строите системный бизнес, просчитывая показатели при просчете бизнес-модели.

И это возможно при реструктуризации компании и реинжиниринге бизнес-процессов, когда компания переходит от одной стадии развития к другой, меняет подход к менеджменту.

Давайте рассмотрим на примерах.

Например, при построении воронки рекрутинга, которая идет от планов роста компании и плана подбора на квартал, вы можете видеть:

- Эффективность каждого канала поиска.
- Конверсию из резюме в собеседования.
- Конверсию из собеседований в welcome и адаптацию.
- Конверсию из адаптации к достижению показателей сотрудника в течении 2 месяцев.

Эти показатели будут вам полезны только если вы понимаете, что на них влияет, и внедряете конкретные технологии.

Чек-листы по оценке (по телефону, на интервью), тестирования каналов поиска, организованный welcome, обратная связь по итогу welcome, организация адаптации, аттестация по итогу адаптации — вот инструменты и технологии, которые нужны для управления показателями. И контроль тогда становится индикатором — на что важно воздействовать и что улучшать.

Под каждый показатель определяют инструмент влияния и завязывают на конкретную технологию. При построении показателей учитываются процессы и нужна правильная декомпозиция.

Например, в розничном магазине измеряют конверсию входящего трафика — в замер (для мебели или дверей, например). Не в покупку, а именно в замер — так как до покупки есть еще этапы, на которые тоже можно влиять.

Чтобы влиять на продажу в торговом зале розничной точки, нужно:

- Замерять трафик.
- Правильно располагать рабочие места консультантов в зале с учетом трафика. И ротацию менеджеров по рабочим местам.
- Обеспечить соблюдение стандартов по подходу к клиенту и выявлению потребностей среди консультантов (это происходит через процессы адаптации, развития консультантов, разбора кейсов из практики на собраниях и т. д.)

Нужна будет типология клиентов по потребностям.

Технология работы с возражениями.

Описание всех этапов взаимодействия «клиент — менеджер» и их значения. Например, замер (для дверей) или дизайн-проект (для мебели) — это тоже «продукты», которые клиенту нужно правильно подавать.

CRM система или таблица, которая позволит смотреть результат каждого этапа продажи.

В CRM будут важны:

- Фиксация всех контактов с клиентами и их данных (имя и контакты) — это индикатор того, что контакт установлен и первый этап технологии продаж соблюден.
- Фиксация потребностей клиента (какой тип выявил менеджер, какие потребности выявил) — индикатор умения работать со вторым этапом продажи.
- Результат взаимодействия: запись на замер, предоставление данных для дизайн-проекта.
- План и дата дальнейших действий.

И так далее, дальше по списку.

Показателями могут быть:

- Конверсия трафика в контакт.
- Конверсия контакта в замер.
- Конверсия замера в покупку.
- Объем продаж у менеджера за месяц.

По одному процессу берут обычно от 2 до 4 показателей.

При построенной системе и таких показателях вы можете увидеть, например, что менеджер, у которого очень хорошие показатели по замерам — низкие показатели по покупкам. Значит, нужно учить его завершать сделку — разбирать кейсы.

**Введение контроля по показателям — это не то, что минимизирует работу руководителя, а то, что структурирует работу.
Внедрение CRM без понимания у руководителя, как влиять на каждый показатель — совершенно бессмысленно.**

Например, технология продаж содержит этапы:

- 1) установление контакта;
- 2) выявление потребностей;
- 3) презентация;
- 4) работа с возражениями;
- 5) заключение сделки;
- 6) поступление денег...

и т. д. В зависимости от бизнес-модели и структуры управления продажами.

Контроль ПО ЭТАПАМ

Подходит для проектов и задач с точно выделенными шагами, этапами.

Контроль по этапам предполагает фиксацию результатов каждого этапа в CRM или программе для управления проектами.

Например, производя контроль по этапам, руководитель отдела продаж может увидеть по наличию ложных возражений, что неверно выявлены потребности или не установлен контакт — клиент не доверяет менеджеру.

Контроль этапов и их результатов позволяет предпринимать конкретные действия — для корректировки итогового результата.

Контроль по этапам подходит:

- во время адаптации специалиста;
- при работе по четким алгоритмам и бизнес-процессам;
- как ежедневный инструмент линейного руководителя или тимлида;
- при проектной работе (разработка продукта для заказчика);
- при контроле работы подрядчика.

Контроль по этапам на проектной работе, при разработке продуктов (приложения, сайты, модули CRM-систем и т. д.) формируется на основе технического задания. Задача декомпозируется на этапы с закреплением ответственных, описываются входящие ресурсы (материалы, данные, информация и т. д.) и прописываются критерии выполнения объема и качества работ по каждому этапу.

	<p>Это применяется не только в качестве инструмента контроля работы своих сотрудников, но и в качестве инструмента контроля подрядчика и формирования прозрачных отношений с заказчиком.</p>
<p>Контроль ПО ПЕРИОДУ</p> <p>Подходит для ситуаций, когда нет возможности выделить конкретные этапы и промежуточные результаты.</p> <p>Для новых задач, для тестирования моделей и теорий, при разработке подходов, для контроля оперативных повторяющихся задач, на производственных линиях, когда мы контролируем объём, соблюдение стандартов, дисциплину, выработку.</p> <p>Подходит для оперативного управления, повышения вовлеченности в процесс работы, при формировании командной работы и анализе текущих процессов, сборе данных для аналитики.</p>	<p>Точками контроля тут являются временные периоды: 2 раза в день, каждую пятницу, каждый месяц, каждый квартал.</p> <p>Пример. Руководитель отдела сервиса и аккаунт-менеджеры (работа на дистанте). Идет наладка работы отдела и тестирование стандартов перед внедрением нового модуля CRM с целью автоматизировать повторяющиеся операции и ручной труд.</p> <p>В этом примере контроль будет осуществляется ежедневно утром (оперативное собрание с постановкой задач и расстановкой приоритетов) и вечером (подведение итогов).</p> <p>Собираются факапы, происходит оценка правильности замера норм времени. Проверяется рабочая модель стандартов и действий.</p> <p>При тестировании теорий, например:</p> <ul style="list-style-type: none">● тестирование новых каналов поиска кандидатов;● оценка эффективности реферальной программы;● проверка новой тактики продвижения и т.п. — <p>в контроле по периоду берется временной промежуток, по итогу которого идет сравнение результатов до и после проведенных мероприятий.</p>

ВНЕЗАПНЫЙ КОНТРОЛЬ (АУДИТ)

Этот тип контроля выглядит внезапно только для сотрудников.

Вы как руководитель должны его планировать — если не с точки зрения времени, то с точки зрения цели.

Внезапный контроль или аудит — это целенаправленная проверка конкретных действий (показателей, соблюдения стандартов, организации рабочего процесса, стадии проекта, коммуникации и т. д.)

Для чего нужен ВНЕЗАПНЫЙ КОНТРОЛЬ?

Помогает понять, что происходит в отделе или подразделении с точки зрения содержания работы. Позволяет находить нестыковки в процессах или отследить несоблюдение стандартов и технологий.

Помогает вскрыть ошибки, нестыковки между отделами, проблемы в коммуникации.

Когда вы проверяете, что происходит в разгар рабочего дня, вы можете заметить много нового, что не вскрывается на еженедельных собраниях и оперативках.

Для проверки конкретной части бизнес-процесса, аудита.

Для проверки дисциплины.

Помогает держать команду в рабочем тоне.

Примеры.

Внезапная проверка CRM-системы посреди дня, чтобы проверить, всю ли информацию по клиентам менеджеры своевременно заполняют.

Проверка стадии работы по дизайн-проекту или стадии разработки (на несколько дней раньше), чем установлено контролем по периоду или по этапам).

Выборочная «прослушка» записи разговоров с клиентами (если нет возможности на организацию регулярного ассессмента и отдела контроля). Это важно и в продажах, и в сервисе, и в сопровождении клиентов.

Аудит конкретного процесса, например — движения заявок и своевременности ответов между отделами.

Обычно руководители среднего звена и топ-менеджеры имеют план таких аудитов по компании на квартал (в соответствии с планом развития бизнеса и его систематизации).

Внезапный контроль — это хороший и действенный инструмент.

Но важно понимать — он не может быть единственным инструментом контроля. На нем системную работу не построить.