

УДК 65.011
ББК 65.290-2
Г 19

Ганноченко А.

Г 19 Результатники и процессники: Результаты, создаваемые сотрудниками / Артем Ганноченко. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 232 с.

ISBN 978-5-9614-7015-4

Результатники и процессники — это характеристики разных типов людей, в том числе сотрудников компаний. Автор книги Артем Ганноченко раскрывает эти типы со всех сторон и показывает, как настраивать все ресурсы — человеческие, финансовые, материальные, временные, чтобы они работали как единое целое. Определяющим здесь является человеческий ресурс, ведь сотрудник — это ресурс компании, управляющий остальными ресурсами. Отсюда и задачи, решаемые в книге, — как правильно мотивировать и обучать сотрудников, планировать их работу, по каким показателям ее оценивать.

Особую ценность книге придает богатый практический опыт ее автора. С 2004 г., еще будучи студентом, Артем Ганноченко начал работать офис-менеджером крупной компании по продаже шин. Вскоре, в 22 года, стал уже ее директором по продажам, доказав за восемь лет работы, что лучше всех управляет продажами. Затем возглавил убыточную компанию ООО «Марафон» и вывел ее на безубыточность через четыре месяца, систематизировал бизнес-процессы и открыл три направления. В настоящее время руководит пятью проектами, в двух компаниях является директором и в одной собственником. Планирует открыть крупный интернет-проект и издать серию книг по управлению ресурсами компании, а также создать онлайн-школу.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

ISBN 978-5-9614-7015-4

© А. Ганноченко, 2018
© Интеллектуальная Литература, 2018

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	9
--------------------------	---

ГЛАВА 1

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	17
---	----

1.1. Есть ли у вас толковые сотрудники?	17
1.2. Создание системы из разных элементов, работающих как единое целое.....	19
1.3. Проведение планерок, отчетных собраний по план-факту и информирование сотрудников.....	24
1.4. Показатели, необходимые для работы компании как единой системы.....	29
1.4.1. Отдел персонала.....	30
1.4.2. Отдел продаж.....	34
1.4.3. Отдел финансов.....	39
1.4.4. Отдел поставок.....	40
1.4.5. Отдел безопасности.....	42
1.4.6. Юридический отдел.....	43
1.4.7. Отдел логистики.....	44
1.4.8. Производственный отдел.....	46
1.5. Информирование сотрудников.....	54

ГЛАВА 2

СОТРУДНИКИ – ЭТО РЕСУРС, КОТОРЫЙ УПРАВЛЯЕТ РЕСУРСАМИ	59
---	----

2.1. Как бороться с синдромом подводной лодки.....	60
2.2. Квалифицированные работники.....	64

2.3.	Высококвалифицированные сотрудники на ключевых позициях обычно обходятся дорого. Так ли это?	70
2.4.	Как нанимать сотрудников, которым не требуется высокая квалификация для выполнения их функционала	74
2.5.	Планирование работы сотрудника	76
2.6.	Введение в должность	77
2.7.	Контроль над результатами сотрудника	80
2.8.	Что важнее: квалификация специалиста, его вовлеченность в бизнес-процесс или чтобы он был просто хорошим человеком?	80
2.9.	Постоянные спутники	84

ГЛАВА 3

КАК СОХРАНИТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И СТОИТ ЛИ ОБУЧАТЬ СОТРУДНИКОВ, ВЫРАЩИВАТЬ ИЗ НИХ ПРОФЕССИОНАЛОВ		89
3.1.	Построение бизнес-процессов	93
3.2.	Результативные сотрудники. Кто они?	101
3.3.	Кто такие процессники (скрытый процессник, процессник-сказочник, ответственный процессник)	103
3.4.	Классификация результатников	111
3.5.	Эталоны, идеальные варианты и как найти результатника	118
3.6.	Можно ли превратить процессников в результатников?	120
3.7.	Система управления результативностью	122
3.8.	Сотрудниками необходимо управлять как ресурсами	125
3.8.1.	Психологический фактор	129
3.8.2.	Определение необходимого количества сотрудников	133
3.8.3.	Карта результативности дня	146

3.8.4.	Инвентаризация сотрудников	150
3.8.5.	Экспертная оценка по категориям	152
3.8.6.	Оценка по результативности и эффектив- тивности менеджера по продажам	158
3.8.7.	Оценка эффективности остальных сотрудников	165
3.9.	Внутреннее обучение — инструмент повышения результативности и эффективности человеческого ресурса	173
3.10.	Дорогие и дешевые человеческие ресурсы	179

ГЛАВА 4

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РЕСУРСА

185

4.1.	Демотивация	186
4.2.	Мотивация	189
4.3.	Материальная мотивация	192
4.4.	Нематериальная мотивация	196
4.4.1.	Предварительная мотивация	197
4.4.2.	Окончательная мотивация	198
4.4.3.	Нейтральная мотивация	199
4.5.	Финансовая мотивация	201
4.6.	Настройки системы мотивации и прогноз фонда оплаты труда	210
4.6.1.	Презентация системы мотивации	212
4.6.2.	Обновление системы мотивации	214
4.6.3.	Эффективность изменения системы мотивации	215
4.7.	Принуждение	215
4.8.	Дисциплина	217

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

223