

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
1. ИДЕОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА	17
2. МОТИВАЦИЯ СМЫСЛОМ	29
3. САМОИДЕНТИФИКАЦИЯ	41
4. ЭНЕРГИЯ РАБОЧЕГО ПРОСТРАНСТВА	55
5. СОСТЯЗАТЕЛЬНОСТЬ	65
6. ПРИЗНАНИЕ	81
7. ИГРОВОЙ ФОРМАТ	93
8. СТАТУС И ПРЕСТИЖ	103
9. ТРАДИЦИИ И РИТУАЛЫ	117
10. КОМАНДНЫЙ ДУХ	127
11. ВНИМАНИЕ ПЕРВЫХ ЛИЦ	133
12. СОЮЗНИКИ В СЕМЬЯХ	149
13. И ЕЩЕ КОЕ-ЧТО	155
14. СИСТЕМА ИНФОРМИРОВАНИЯ	169

ГЛОССАРИЙ

АКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ — продажи, в которых инициатива исходит от реализующей продукт компании и ее сотрудников.

ЛИД (АНГЛ. LEAD) — потенциальный клиент, проявивший к нам первоначальный интерес (заполнил заявку на сайте, позвонил, написал в чат и т. д.).

ПАССИВНЫЕ ПРОДАЖИ — продажи клиенту, который сам обращается в компанию, имея более или менее сформированную потребность.

ПРОДАВЕЦ, «БОЕЦ», «ПРОДАВАН» — специалист отдела продаж.

РОП — руководитель отдела продаж.

РЫНОК B2B (BUSINESS-TO-BUSINESS, БИЗНЕС ДЛЯ БИЗНЕСА) — рынок, на котором сделки совершают юридические лица; конечным потребителем продуктов и услуг на нем становятся не физические лица, а компании.

ТЕЛЕМАРКЕТИНГ — подразделение в составе департамента продаж, делающее исходящие звонки по «холодным» клиентам с целью «зацепить», сформировать первичный интерес и передать их для дальнейшей работы в отдел продаж.

ПРЕДИСЛОВИЕ. О «ВООРУЖЕНИИ...» И «ВООДУШЕВЛЕНИИ...»

«Воодушевление отделов продаж» — вторая книга Максима Батырева и Николая Лазарева об инструментальной поддержке продаж. Первая называется «Вооружение отделов продаж»^{*} и посвящена инструментам, которые продавцы могут использовать при работе с клиентами для того, чтобы:

- увеличить вероятность продажи;
- ускорить оплату счета;
- обойти конкурента при лобовом столкновении;
- повысить средний чек;
- получить дополнительные продажи.

Обе книги как две половинки одного целого, инь и ян, которые дополняют друг друга. Одна — о том, как «вооружить» отделы продаж, вторая — как вдохновить сотрудников на подвиги. Вместе они описывают реально внедренную в российской компании систему инструментов поддержки продаж.

^{*} Батырев М., Лазарев Н. Вооружение отделов продаж. Системный подход. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020.

КОРОТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Здравствуйте, дорогой читатель!

Вы держите в руках довольно необычную бизнес-книгу. У нее есть как минимум три весьма любопытные особенности, которые сложно найти в каком-либо другом труде.

Особенность № 1 ИССЛЕДОВАНИЕ ДЛИНОЮ В 17 ЛЕТ

Книга основана исключительно на нашем собственном опыте, который можно разделить на три составляющие: что построили сами, что увидели у других компаний и как помогаем клиентам наращивать продажи.

1. **Построили сами.** В книге описана реально действующая система нематериальной мотивации, которую мы вместе с нашей управленческой командой выстраивали на протяжении 12 лет в коммерческой службе крупной российской компании, занимающейся активными продажами. Она в итоге стала лидером рынка среди более 300 аналогичных компаний в России, поставила абсолютные рекорды по продажам и удерживала лидерство семь лет подряд, став легендой в отрасли.
2. **Увидели у других.** В процессе съемок видеороликов для youtube-канала «Комбат Live» нам удалось познакомиться и провести серию интервью с руководителями ряда российских компаний — лидеров рынка в совершенно разных отраслях (2GIS, Битрикс24, Росхолод, «Аскона», 1С, СКБ Контур, «Бизнес-Юрист», «Этажи», фабрика игрушек «Мякиши» и т. д.). Мы смогли посмотреть изнутри, как работают их отделы продаж, какие инструменты нематериальной мотивации они применяют, и соотнести их с собственным опытом. В книге вы увидите примеры под маркировкой «Экскурсии и интервью», с фотографиями и пояснениями.
3. **Как помогаем клиентам.** Начиная с 2015 г. Batyrev Consulting Group в рамках услуги «Аудит и настройка отделов продаж» помогает компаниям из России и ближнего зарубежья находить ключевые точки роста и усиливать свои отделы продаж, от небольших с маленьким отделом продаж до крупных федеральных структур. С одной стороны, это постоянный источник интереснейших примеров и находок

со всех уголков нашей необъятной Родины, с другой — полигон для применения уже имеющихся в нашем арсенале наработок. В книге вы найдете комментарии наших экспертов: Ивана Полянинова, Андрея Федорова, Евгения Антощенко и Сергея Мингереш — по поводу применения тех или иных инструментов на практике. Они будут отмечены маркировкой *«Опыт аудита и настройки отделов продаж»*.

Чтобы не вставлять рекламу этой услуги в текст книги, мы решили в самом начале оставить контакты на случай, если вы решите узнать больше про аудит отделов продаж или задать уточняющие вопросы.

<https://batyrev.online/audit>
Email: audit@batyrev.com



Так получилось исследование длиной в 17 лет, в течение которых мы сначала создавали систему инструментов своими руками, потом изучали опыт компаний-лидеров из разных отраслей, а в последние годы помогли и продолжаем помогать клиентам наращивать продажи в рамках услуги по аудиту и настройке отделов продаж.

Особенность № 2. 100% хендмейд

Каждый инструмент мы создавали лично, своими руками, придумывали, спорили, внедряли, оттачивали. В книгу принципиально не включен ни один инструмент, который мы не использовали, ни один из тех, который у нас не прижился и не встроился в действующий механизм.

Особенность № 3. Рабочая система

Все инструменты применяются регулярно и внедрены в рабочие процессы на постоянной основе. Иначе говоря, это не набор идей для разового применения по принципу «попробовал и забыл», а годами отстроенная система, где каждый элемент имеет заданную периодичность использования в рамках месяца или года.

Искренне надеемся, что изучение книги послужит неким детонатором для рождения в вашей голове собственных идей, которые вы сможете применить и стать сильнее в том деле, которым занимаетесь. Но, прежде чем начать детальное погружение, давайте разберемся с самим термином «нематериальная мотивация».

Что значит «нематериальная»?

Часто в самых разных источниках приводятся такие инструменты «нематериальной мотивации», как абонементы в бассейн и спортзал, бонусы, подарочные сертификаты, билеты в театр/кино, турпутевки, обучение за счет компании, медицинская страховка и т. д., и т. п.

Это вызывает некоторое недоумение. О какой «нематериальности» тут идет речь?

На наш взгляд, всё вышеперечисленное — скрытое повышение зарплаты, то есть самая что ни на есть *материальная* мотивация! Никто не собирается спорить о том, что она очень важна и очень нужна, но давайте называть вещи своими именами.

В этой книге речь пойдет о таких инструментах, которые не подразумевают выдачу сотрудникам каких-то дополнительных материальных благ. В большинстве случаев они либо вообще не стоят денег, либо затраты на них относительно невелики.

Это не значит, что они бесплатны. Как ни крути, они требуют времени и сил для внедрения и поддержания, поэтому стоит задуматься: а надо ли? Точнее, в какой момент стоит вкладываться в их разработку?

Когда стоит вкладываться в разработку

Ответ — только после того, как отлажена и нормально работает базовая система управления: подбор и адаптация сотрудников, обучение, материальная мотивация, планирование и т. д.

Нематериальная мотивация — это надстройка, которая призвана усилить то, что уже есть. Представьте себе велосипед, на который можно поставить электродвигатель. Согласитесь: сначала нужно собрать сам велосипед, чтобы он мог нормально ехать, и только потом ставить двигатель, чтобы он мчался быстрее. Если заклинило руль и колеса отваливаются, никакая электроэнергия не поможет.

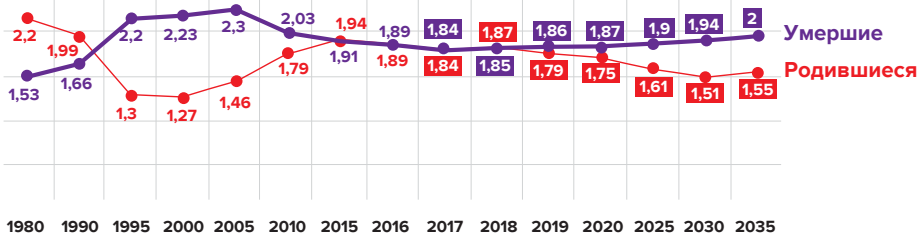
При этом важно учитывать, что время «я плачу сотруднику бабки — пусть хреначит» давно кануло в небытие. И те компании, которые руководствуются такой логикой и делают ставку исключительно на материальную мотивацию, будут проигрывать в долгосрочной перспективе. Тому есть ряд причин.

Во-первых, выросло новое поколение людей, которые мыслят иными категориями: для многих вопрос денег перестал быть главенствующим при выборе места работы. Для них обретают значимость такие категории, как возможность самореализации, личного развития, причастности к социально значимой деятельности, уважение и интерес к личности и т. д.

Во-вторых, на тот момент, когда пишутся эти строки, на российском рынке труда в полной мере ощущаются последствия демографического кризиса «лихих 90-х». Дефицит рабочей силы составляет 2,2 млн человек, а общая ее численность упала до минимума с 2005 г. — 74,3 млн человек. По прогнозам аналитиков, она продолжит снижаться, при этом к 2030 г. на 25% сократится число людей в наиболее продуктивном возрасте, 30–40 лет. По оценке Центробанка, число 30–35-летних в России уменьшится с 15 млн в конце 2020 г. до 8 млн в 2030 г., а большая часть населения к 2030 г. будет сосредоточена в возрастных когортах старше 40 лет.

РОЖДАЕМОСТЬ И СМЕРТНОСТЬ В РОССИИ (млн человек в год)

Демографический прогноз
Росстата на период до 2035 года



Налицо явный дефицит работников, и рассчитывать на то, что ситуация выправится в обозримом будущем, оснований нет. Все это приводит к тому, что конкуренция за трудовые ресурсы между работодателями возрастает, а вопрос удержания сотрудников и увеличения «срока трудовой жизни» становится все более актуальным.

Два критерия при отборе инструментов

Как понять, какой инструмент брать на вооружение, а какой нет? Для этого мы выработали два критерия.

1. Он не должен стоить денег (либо стоить относительно недорого).
2. Он должен влиять на результат (помогать достигать поставленных целей и задач).

Например, приходят к вам с идеей: «А давайте купим и поставим в отдел продаж игровую приставку с виртуальной реальностью!» Проверяем.

— Денег стоит?

— Да.

— На результат влияет?

— Нет.

Значит, это не совсем то, что нам нужно.

Интересное наблюдение: многие современные организации стараются сделать рабочее пространство максимально комфортным для своих сотрудников, и это замечательный тренд. Однако не стоит пребывать в иллюзии, что от этого люди станут лучше работать, и рассчитывать на то, что «чем комфортнее будет сотруднику, тем больше он будет продавать».

Многие наверняка видели видеоролики о том, как приятны бывают офисы некоторых известных и продвинутых компаний. Тут и красные пуфики для отдыха, и теннисные столы, и игровые автоматы, и много других плюшек и радостей для абсолютного счастья и комфорта. В какой-то момент мы побывали вживую во многих таких компаниях, как российских, так и иностранных (Google, Zappos, SalesForce, DJI и др.). Проводили мастер-классы, снимали интервью, посещали экскурсии в рамках бизнес-стажировок. И действительно, все оказалось истинной правдой. Там есть зоны для комфорта и отдыха, очень симпатичные и хорошо оформленные с точки зрения дизайна. Только они почему-то пустые. Нам ни разу не довелось увидеть в них релаксирующих сотрудников, дремлющих на красных пуфиках с чашечкой капучино или беззаботно играющих в игры.

Естественно, мы стали задаваться вопросом: где же они все? И в результате не самых долгих и не самых мучительных раздумий пришли к выводу, что все они заняты делом и, судя по всему, держатся за свои места. Эта нехитрая догадка подтвердилась во время интервью с топ-менеджером од-

ной известной российской IT-компании. Когда мы задали вопрос на эту тему, то получили такой ответ: «Дело в том, что если кто-то будет чересчур много отдыхать, то команда его не поймет, в результате он вряд ли в ней надолго задержится». Иначе говоря, если в компании или подразделении выстроена культура результата и люди заточены на его достижение, то инструменты мотивации, не связанные с результатом, вроде пуфиков и игровых приставок, могут вступать в противоречие с этой культурой, так как по своей природе они отвлекают людей от стоящих перед ними задач.

Но это не значит, что не должно быть комфортных мест отдыха. Напротив, возможность приятно отдохнуть в нерабочее время — это замечательно, а хорошие условия труда, без сомнения, повышают привлекательность компании как работодателя. Но это ближе к базовым условиям труда, чем к инструментам нематериальной мотивации в нашем представлении. Потому что, повторимся, они должны влиять на результат и мотивировать на его достижение.

Как работать с книгой

Вопрос: «Стоит ли копировать чужой опыт?»

Ответ: «Вряд ли, если речь идет о слепом копировании».

Каким бы успешным этот опыт ни был, всё равно вы в других обстоятельствах, в другое время, с другими людьми и под воздействием других внешних факторов. Это означает, что любую полученную информацию нужно адаптировать под себя с учетом той обстановки, в которой вы находитесь, и тех насущных задач, которые вы решаете.

Именно поэтому во время прочтения книги перед вами, дорогой читатель, будет стоять задача сначала уловить логический смысл инструментов, затем примерить их на себя и понять, как их можно применить.

О балансе инструментов объединяющего и персонального характера

Все инструменты нематериальной мотивации в книге разделены на два типа.

Первый — **инструменты коллективного, объединяющего характера**. Они нацелены и воздействуют сразу на всех сотрудников подразделения. При этом они не только мотивируют конкретных людей, но и способствуют

ВООДУШЕВЛЕНИЕ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

объединению и сплочению всего коллектива. Например, наличие общей вдохновляющей командной цели будет не только заряжать сотрудников, но и сплачивать их вокруг общей задачи.

Второй — **инструменты персонального, адресного характера**. Они имеют несколько иную природу, поскольку нацелены на отдельно взятого сотрудника, а не на всех сразу. Такие инструменты хорошо мотивируют на результат, но при этом могут оказывать дезинтегрирующее, разобщающее воздействие на коллектив. Например, когда сотрудники соревнуются за звание лучшего продавца по итогам месяца (или года), они могут начать недолюбливать друг друга. Ведь победит только один — остальным останется только завидовать. По причине этого в период состязания будет разжигаться внутренняя конкуренция, которая имеет разъединяющий эффект.

Отсюда вывод: необходим баланс двух типов инструментов, чтобы они уравновешивали друг друга. Для вашего удобства в начале каждой главы вы найдете список всех инструментов, о которых пойдет речь, разделенный на две колонки: инструменты объединяющего характера и персонального характера.

МОТИВАЦИЯ СМЫСЛОМ

ИНСТРУМЕНТЫ ОБЪЕДИНЯЮЩЕГО ХАРАКТЕРА

ВИНАГ. Общая цель

Стратегия

Вехи

ИНСТРУМЕНТЫ ПЕРСОНАЛЬНОГО ХАРАКТЕРА

Личная цель

Карьерная карта

Фиксация прогресса

*Самой сильной мотивирующей силой,
безусловно, является «мотивация смыслом»*

ВІНАГ. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

Совместный труд воспламеняет в людях такую ярость свершения, какой они редко могут достичь в одиночку.

Ральф Уолдо Эмерсон

В книге Джима Коллинза аббревиатура ВІНАГ переводится как «Большая дерзкая волосатая цель» (Big Hairу Audacious Goal).

Когда человек чувствует свою сопричастность чему-то большому, значительному, когда знает, что от результатов его труда в определенной мере зависит, сможет ли команда достичь амбициозной цели, тогда он и работать будет по-другому. Потому что, когда работаешь только для удовлетворения своих потребностей, иногда можно позволить себе расслабиться, особенно если твои потребности более или менее удовлетворены. Но когда знаешь, что от твоего вклада зависит реализация общей задачи, совесть не позволит дать слабину: нельзя подводить боевых товарищей и коллег.

У нас обычно это происходило так. В декабре или начале авленческий состав («управленческое ядро компании») выезжал на два-три дня куда-нибудь за город, чтобы сменить обстановку и провести стратегическую сессию. Основная ее задача — «намечтать», какой должна стать компания через год, и определить перечень основных проектов, реализация которых позволит достичь этого образа светлого будущего (vision, или «видение»).

В дальнейшем это видение «упаковывается» в одну или несколько ярких и понятных общих целей («бихагов»), чтобы ретранслировать их всем сотрудникам компании.

В разные годы у компании «бихаги» были разные.

- Стать лучшими по продажам в Москве.
- Стать лучшими по продажам в отрасли.
- Достичь планки в 10 тысяч клиентов.
- Впервые достичь определенной доли рынка.
- Выйти на принципиально новый технологичный уровень в продажах (создать «Профессиональный сбыт»).
- Создать первыми в отрасли «супермаркет консалтинговых услуг» с форматом «одного окна» и т. д.

В начале года (в январе либо начале февраля) проводится торжественное годовое собрание, на котором подводятся итоги года, награждаются лучшие сотрудники и озвучиваются планы на предстоящий год. Именно здесь эффектно презентуются «бихаги», рассказывается, почему они важны для всей команды и как мы их будем вместе достигать, какие ключевые проекты для этого реализовывать. Это похоже на ситуацию, когда капитан корабля собирает всю команду и рассказывает, куда мы будем плыть, почему именно туда и что нас ждет по пути.

Годовое собрание — важное установочное мероприятие, в книге ему будет посвящена отдельная глава с подробным планом проведения.

ОПЫТ АУДИТА И НАСТРОЙКИ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

Во время аудита отделов продаж мы проводим интервью и задаем вопрос продавцам: «Какая у вашей компании цель на этот год?»

Как вы думаете, какой ответ мы слышим чаще всего? «Продавать больше!»

Иначе говоря, большинство опрошенных понятия не имеют о том, каковы конкретные цели компании. При этом чаще всего цель сформулирована. Часть сотрудников из тех, кто не смог назвать цель сразу, в итоге всё-таки способны ее вспомнить: посмотреть на внутренних ресурсах компании, спросить у коллег или руководителя, пролистать ежедневник и найти запись с собрания, где ее озвучивали. Если цель сформулирована, то чаще всего она была названа где-то в начале года, однако через два-три месяца о ней уже мало кто вспоминает.

Все это говорит о том, что никакой проект «сам собой» работать не будет. Если к нему нет постоянного внимания со стороны руководства, нет вложения личной энергии и усилий, то со временем он заглохнет. По причине этого недостаточно просто придумать и объявить общую цель — необходимо ее постоянно «прокачивать», привлекать внимание, подчеркивать важность ее достижения для всей команды.

Из беседы с Иваном Поляниновым

ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ!

Распространенная ошибка — никак не визуализировать «бихаг», не облачать его в некий игровой формат, что сейчас особенно важно для молодого поколения.

2. МОТИВАЦИЯ СМЫСЛОМ

Фото: компания «Полимакс»



*Визуализация
«бихага»
в виде «Океана
клиентов»
в компании «Полимакс»*

Вообще, если говорить про современные тенденции, в наши дни сотрудникам все меньше нравятся голые цифры, поэтому приходится подходить к делу творчески и придумывать интересную визуальную составляющую.

Например, в екатеринбургской компании «Полимакс» (polimaks.ru) решили, что ставить амбициозную годовую цель по количеству клиентов будет не так интересно, поэтому придумали «упаковать» и визуализировать «бихаг» следующим образом. Сотрудники в течение года собирали «Океан клиентов». Каждый в нем был той или иной рыбой (скатом, рыбой-мечом, китом и т. д.) в зависимости от того, сколько денег за год он принес компании. Иными словами, в начале года клиент мог быть какой-то мелкой рыбешкой, но по мере роста общей суммы закупок превращался в более солидного и статусного морского обитателя!

В конце года производился подсчет, за каждую рыбу продавец получал определенную награду. Чем значительнее рыба, тем лучше и привлекательнее приз!

Доходило до смешного: продавцы звонили своим лояльным клиентам, с которыми уже были выстроены доверительные отношения, и в ходе разговора рассказывали про океан:

- Вы в курсе, что вы еж? Морской еж?
- Еж??? Я не хочу быть ежом! Кто там у вас еще есть?
- Есть дельфин.
- Лучше дельфином, а что для этого нужно?
- Докиньте еще триста тысяч!

ДОБАВИТЬ ОГНЯ!

Интересен опыт компании «100 печей», которая продает отопительное оборудование по всей России (100-pechey.ru). Когда у нее появилась собственная торговая марка печей, для того чтобы ее продвинуть, был запущен годовой «бихаг» по ее продаже. В итоге команде удалось максимально быстро выйти на рынок и линейка собственных продуктов стала занимать более 50% от всего объема продаж.

Многие компании ломают голову, как успешно вывести на рынок собственную торговую марку, и часто идут самым простым путем: начинают стимулировать продажи дополнительными бонусами в денежном выражении. В описанном примере ничего дополнительно не платили, но достигли превосходного результата!

Из беседы с Евгением Антощенковым и Сергеем Мингереш

СТРАТЕГИЯ

Лучший путь предсказать будущее — это создать его.

Питер Друкер

В чем разница между беззубой розовой мечтой, с которой сладко засыпать, и целью, которая будоражит воображение и дает энергию для ее воплощения?

Ответ — в наличии плана действий!

Когда он есть, ты знаешь, что конкретно делать, чтобы достичь желаемого. Благодаря этому укрепляется вера в достижимость цели. Когда плана нет и фронт работ непонятен, остается только мечтательно вздыхать и надеяться на чудо, занимаясь рутинной. Это касается и людей, и организаций.

Мы уже упомянули, что во время стратегической сессии задача управленцев — не только наметать вдохновляющий образ будущего, но и выработать план действий по его достижению. Это и есть стратегия. Она представляет собой перечень проектов с указанием ответственных и сроков исполнения. Все проекты для наглядности мы группируем по шести большим направлениям.

2. МОТИВАЦИЯ СМЫСЛОМ

- Клиенты.
- Сотрудники.
- Продукты и услуги.
- Продажи.
- Технологии.
- Маркетинг.

В дальнейшем, когда на общем годовом собрании будут презентованы «бихаги» компании на предстоящий год, вслед за ними сразу будут обозначены и ключевые проекты, которые позволят этих целей достичь. Для этого понадобится отобрать наиболее яркие и значимые проекты из всего перечня, а затем соответствующим образом их «упаковать», сформулировать ярко и просто, чтобы всем было понятно, о чем речь.

ЭКСКУРСИИ И ИНТЕРВЬЮ

О ДЕЛАХ, ПОХОЖИХ НА СКАЗКУ

У себя стратегические сессии мы проводим раз в год, но есть примеры организаций, в которых они проходят чаще. Например, команда Битрикс24 устраивает их раз в полгода, о чем в интервью рассказывает основатель компании Сергей Рыжиков: «Мы проводим стратегические сессии два раза в год — у нас полугодовое планирование. К примеру, собираемся зимой, перед Новым годом — отчитыва-



Фото: Николай Лазарев

*Посмотреть интервью
с Сергеем Рыжиковым,
основателем
Битрикс24*



[https://batyrev.online/
ryzhikov](https://batyrev.online/ryzhikov)

емся, мечтаем, строим планы. Иногда появляются списки дел, похожих на сказку (настолько их исполнение представляется нереальным). Мы смотрим на них и задаемся вопросом: “А может, всё-таки подумаем? Может, сможем сделать?” И есть много примеров, когда такие несбыточные на первый взгляд мечты превращались в реальность».

ВЕХИ

Движение — жизнь!

Поговорка

Вехи — значимые события в жизни компании, свидетельствующие о том, что она не стоит на месте и движется вперед.

В одной из своих лекций бизнес-тренер Владимир Константинович Тарасов говорит о том, что для людей тенденция важнее, чем текущее положение дел, и рассказывает примерно следующую историю.

Представьте себе две семьи. Одна живет в роскошном особняке, другая — в старой однокомнатной квартире. Наступает вечер, и обе семьи собираются за ужином. Та, что в особняке, сидит за красивым столом с дорогой посудой, но знает, что завтра ей придется переселиться в обычную квартиру. Настроение подавленное. Вторая семья, наоборот, готовится к переезду из старой однушки в новую просторную двушку; несмотря на бедную обстановку и скромный ужин, все члены семьи пребывают в прекрасном настроении!

Получается, что тенденция развития событий влияет на человека сильнее, чем обстановка, в которой он находится. Можно сидеть в особняке и есть из серебряной посуды, но чувствовать себя при этом паршиво.

Именно поэтому нам важно подкреплять в умах сотрудников представление о том, что компания не стоит на месте, а движется вперед. Информировать о значимых событиях, свидетельствующих о ее развитии. Таковыми могут быть:

- достижение конкретных бизнес-показателей;
- успешное завершение значимых проектов;

2. МОТИВАЦИЯ СМЫСЛОМ

- получение награды или высокой строчки в рейтинге;
- улучшения в деятельности компании, модернизация, закупка нового оборудования и т. п.;
- вывод новых продуктов, ввод улучшений в существующие;
- публикации о компании в СМИ;
- публикации экспертов компании в СМИ;
- привлечение нового статусного клиента;
- отзывы авторитетных клиентов и т. д.

Главное орудие в этом деле для нас — система информирования, которую мы подробно разберем в главе 14.

ЛИЧНАЯ ЦЕЛЬ

*У Бога нет времени создавать безликие существа.
Он создает личности.
И я верю, что в каждом из нас таится данный Богом талант.
Который только и ждет, чтобы его раскрыли.*

Мэри Кэй

Практика показывает, что с целеполаганием у многих людей есть сложности.

Порой складывается ощущение, что мы «страна тактиков»: лишь малый процент людей обладает стратегическим мышлением и видит дальше собственного носа. Большинство живут «здесь и сейчас», руководствуясь тактическими соображениями, которые дают быстрый результат в краткосрочной перспективе. Причем эти действия зачастую обусловлены событиями из прошлого, а не видением будущего. И они происходят «потому что», а не «для того, чтобы».

И в этом кроется огромный потенциал.

Если руководителю удастся разжечь огонь в сердце человека и направить его энергию на достижение личной цели, то результат не заставит себя ждать. Именно для этого в нашей компании в какой-то момент стали ежегодно проводиться так называемые оценочные сессии.

Оценочная сессия

Это довольно энергоемкое мероприятие, требующее времени и хорошей подготовки. Один день в году руководитель отбрасывает в сторону текущие дела и посвящает сотруднику несколько часов своего времени. Происходит разговор с глазу на глаз. Цели его следующие.

- Разобрать и проанализировать его работу за прошедший год: что получилось, что можно было сделать лучше.
- Зафиксировать прогресс: как он вырос профессионально, карьерно, лично и т. д., в чем он стал лучше.
- Сформулировать цель на год. Точнее, помочь ее сформулировать. Во многом задача руководителя здесь — помочь сотруднику наметать его новый качественный уровень, а порой придумать и уверенно «продать» ему образ его же светлого будущего. Часто люди инертны и склонны занижать свой потенциал, не в состоянии себя адекватно оценить и представить, чего способны достичь. А порой даже не задумываются об этом либо не хотят задумываться. Так что нужно помочь! Цели — это необязательно Bentley и миллион долларов. Это могут быть самые земные вещи: получить права, купить машину, съездить в отпуск с близкими, получить повышение, накопить на ипотеку, стать лучшим сотрудником года и т. д., и т. п. Главное — чтобы они зажигали огонек в глазах человека и переводили его на новый для него уровень (а у каждого этот уровень свой).
- Совместить личную цель сотрудника с целями компании. Показать, что, способствуя достижению бизнес-целей компании, он приближается и к своей личной цели.
- Составить план действий. Конкретные шаги, которые необходимо сделать.

В качестве подсказки вы можете получить по электронной почте перечень вопросов для проведения оценочной сессии (отдельно для линейных специалистов и управленцев). Для этого отправьте на адрес kniga-vop@ya.ru письмо с темой: «Оценочная сессия».

Когда у человека появляется цель, происходят чудеса!

2. МОТИВАЦИЯ СМЫСЛОМ

Не получив никаких новых навыков, не пройдя никакого тренинга или программы личностного роста, не прочтя никакой волшебной книжки, тот же человек вдруг начинает достигать совершенно иных результатов.

Просто у него появляется ответ на вопрос: «Я работаю, чтобы что?»

КАРЬЕРНАЯ КАРТА

Жизнь состоит не в том, чтобы найти себя. Жизнь состоит в том, чтобы создать себя.

Джордж Бернард Шоу

Карьерная карта — инструмент, который делает прозрачной систему карьерного роста. Она дает сотруднику ответ на вопрос, как вырасти в компании и что для этого нужно делать. Прозрачность, в свою очередь, дает ощущение «карьерной справедливости». Ведь понятны правила и механизмы, по которым люди продвигаются внутри компании.

Происходит это так. После прохождения испытательного срока (который длится три месяца) руководитель садится с сотрудником, открывает карьерную карту и рассказывает, какие есть варианты горизонтального и вертикального роста в компании.

Вертикальный рост — это про то, как стать руководителем. Причем обязательно только в коммерческой службе, можно и в смежных подразделениях (70% руководителей в нашей компании выросли именно из продавцов). Человек должен понимать, как попасть в кадровый резерв, какие результаты для этого нужно показывать, в какие сроки, какие книги обязательны к прочтению, какое обучение надо пройти и т. д.

Горизонтальный рост — это про то, как расти на позиции продавца, какие есть грейды и что нужно делать, чтобы их получить. В нашем случае система грейдов выглядит так: специалист, ведущий специалист, эксперт, ведущий эксперт, специалист ВИП-отдела, ведущий специалист ВИП-отдела и так далее вплоть до «магистра». У РОПов тоже есть свои грейды — категория А, категория В, категория С...

Какого-то единого стандарта, как должна выглядеть карьерная карта, нет. В каждой компании она выглядит по-своему: где-то как дорожная карта, где-то как лестница, где-то как схема, у нас — как матрица, где по вертикали идут варианты вертикального роста, а по горизонтали — горизонтального.

В рамках темы карьерного роста необходимо обозначить принцип, без которого карьерная карта вряд ли будет эффективно работать. Это принцип «растить из своих», согласно которому подавляющее число руководителей в компании (за редким исключением) — те, кто изначально пришел на линейную позицию и дорос до управленца. При таком подходе сотрудники видят, что компания готова вкладываться в людей и верит в свою способность выращивать ценные кадры, вместо того чтобы «хантить» чужаков со стороны. Это дорогого стоит.

ОПЫТ АУДИТА И НАСТРОЙКИ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

ДОПОЛНИТЕЛЬНО РЕКОМЕНДУЕМ

В дополнение к карьерной карте мы рекомендуем своим клиентам создать три инструмента.

1. **Презентацию** о возможностях вертикального и горизонтального роста (например, в формате PDF).
2. **Видеоролик**, в котором собственник или топ-менеджер рассказывает об этих возможностях.
3. У РОПов должны быть **примерные данные** по зарплатам на каждой позиции, обозначенной в карьерной карте. Это нужно для того, чтобы он мог оперировать цифрами и рассказывать, на какой доход сотрудник может рассчитывать: «Достигаешь этого уровня — доход такой-то, достигаешь этого — такой-то! Для этого тебе нужно сделать то-то и то-то, выйти на такие-то показатели, обучиться тому-то и тому-то». В итоге человек видит свой путь и осознанно выбирает, как ему развиваться и расти.

Из беседы с Евгением Антощенковым и Сергеем Мингереш

ФИКСАЦИЯ ПРОГРЕССА

Главное не размах крыльев, главное — лететь.

Слава Полунин, всемирно известный
артист, мим, клоун, режиссер

Итак, мы поговорили о важности наличия у сотрудника картинки будущего — зажигающей личной цели и перспектив карьерного роста. Но не менее важно обращать его взор в прошлое и фиксировать прогресс, акцентируя внимание на том, какую роль в его развитии сыграла компания: какое обучение для него было организовано, какие ресурсы предоставлены, какие дополнительные возможности он получил и т. д.

Если этого не делать, **человек всегда будет думать, что он вырос сам!**

На оценочной сессии руководитель уделяет отдельное внимание достижениям сотрудника: вместе с ним анализирует работу за прошедший год и фиксирует прогресс. Благодаря этому, во-первых, человек видит, как он растет (профессионально, карьерно, лично) — это вдохновляет и дает повод для гордости. Во-вторых, в его голове выстраиваются причинно-следственные связи, он видит, насколько значительна роль компании в его прогрессе. Он начинает думать примерно так: «В этой компании и с этим руководителем я расту. Это значит, что если я продолжу здесь работать, то буду расти дальше!»