

МА  
ЛЫ  
Й



«Развитие малого бизнеса важно для страны в целом...»  
В.В. Путин

# УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ УСПЕХА

БИ  
ЗН  
ЕС

Д.И. Норка

Технологии и типы продаж. Границы организации деятельности торгового персонала. Типы продавцов. Работа руководителя. Стратегия руководства и эффективные рабочие инструменты. Подбор, оценка и оплата торгового персонала. Планирование продаж. Оценка работы торгового персонала и его обучение.



## УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ УСПЕХА

Д.И.Норка

### ВВЕДЕНИЕ

С тем, что совершенно невозможно представить себе рыночную экономику без профессии продавца, согласятся все. Теперь даже у нас, в России, это понятно каждому. Но можно ли с такой же уверенностью утверждать, что уровень владения профессией продавца соответствует уровню требований, выдвигаемых со стороны бурно развивающейся экономической среды? Вряд ли. Даже если отказаться от сравнений с мировыми стандартами, опытом и ограничиться рамками российской действительности, можем без особого труда убедиться, что число настоящих профессионалов-продавцов в сотни раз меньше того, что требует сегодняшняя ситуация в стране. Вывод - профессия исключительно востребованная. В чем же причина дефицита профессионалов? В отсутствии традиций, в неготовности воспринимать профессию продавца как автономную, очень важную и перспективную сферу деятельности, как для построения личной карьеры, так и для развития экономики страны в целом.

Одним из самых ярких проявлений такого поверхностного отношения к профессии продавца является встречающееся довольно часто смешивание таких понятий, как "продавец, торговый представитель" и "менеджер по продажам". Это довольно интересное и сугубо российское специфическое явление. Нигде в мире продавцов не называют "менеджерами по продажам", потому что "менеджер" - слово, означающее "управляющий" <\*>.

-----  
<\*> Менеджер (англ., единственное число manager, от manage - управлять) - специфический социальный слой современного капиталистического общества, включающий наемных профессиональных управляющих (директора предприятий, руководители отдельных подразделений концернов, трестов, синдикатов и т.д.). (Большая советская энциклопедия.)

Нет смысла называть каждого продавца "управляющим продажами". Причиной сложившейся странной традиции является следующий ход развития событий.

Когда новые экономические отношения стали бурно входить в нашу жизнь, работодатели сразу почувствовали резко отрицательное отношение людей к такой должности, профессии, как "продавец" или "торговый представитель". Это было обусловлено существующим в общественном мнении убеждением в том, что "продавец", "торговец" - что-то схожее с "продажным человеком" или "торгашом", если выразиться по сути. Естественно, никто не хотел начать новую страницу трудовой деятельности с такой должности, как "продавец", даже если человек оказывался без работы в связи с закрытием предприятия, где он работал ранее. И тогда находчивые работодатели придумали новое название должности. Они стали называть простых продавцов и торговых представителей "менеджерами по продажам". Никто не пытался вникнуть в суть этого определения. Оно вполне удовлетворяло ожиданиям людей, желающих найти себе работу, заслуживающую уважения и признания. Ведь "управлять" - это всегда было престижно. И не важно, что в одном отделе продаж не могут быть сразу 15 "управляющих продажами". В данной книге читатель не встретит указанной неточности. Менеджерами здесь называются только руководители подразделений, направлений, в отличие от продавцов и торговых представителей.

Безусловно, с каждым годом и даже с каждым днем происходят положительные изменения, растет количество людей, сознательно стремящихся к вершинам профессии продавца. Но темпы положительных изменений в данном направлении очень сильно отстают от темпов, предлагаемых реальной жизненной ситуацией.

Цель книги заключается в том, чтобы передать читателю ключ в мастерскую управляющего продажами. Но не в качестве гостя, наблюдателя, а в качестве хозяина этой мастерской, который прекрасно понимает возможности каждого инструмента, присутствующего в нем, умеет пользоваться всеми ими, получая настоящее удовольствие от результатов применения.

Книга "Управление отделом продаж малого предприятия, стратегии и тактики успеха" посвящена начальному знакомству с инструментарием продавца-профессионала, который достиг в своем карьерном росте уровня руководителя отдела продаж и хочет переосмыслить новые возможности, открывающиеся перед ним. Но этим отнюдь не ограничивается круг читателей, которым книга может понадобиться. Каждый, кто хочет оценить свои шансы на карьерный рост в сфере продаж, получить общее представление о том, с какими трудностями придется столкнуться

на этом пути и каким из способов их преодоления лучше своевременно вооружиться, получить ответы на многие вопросы на страницах книги. Вряд ли кто-то откажется от возможности бросить взгляд сверху на то поле деятельности, в котором планируется провести ближайшие годы жизни, определить свое место на этом поле и выбрать направление движения, наилучшим образом соответствующее личным, индивидуальным особенностям путника. И даже опытные руководители подразделений по продажам могут получить вполне практическую пользу от книги в качестве вспомогательного материала для оперативной оценки рабочей ситуации, а также в качестве очень удобного помощника при составлении аттестационных тестов, опросников при собеседовании с новыми сотрудниками, сэкономив, таким образом, уйму времени. Ведь время, как говорится, - золото. И для любого продавца-профессионала это абсолютная истина не только в косвенном, но и в самом прямом, материальном смысле. Потому что настоящий продавец должен стремиться к тому, чтобы каждую секунду собственного времени материализовать в виде реальных доходов как для компании, в которой работает, так и для самого себя.

Книга может послужить в качестве удобного источника информации также для других лиц, иногда или постоянно сталкивающихся с необходимостью проведения аттестаций продавцов, руководителей отделов продаж, кандидатов на разные должности в сфере продаж.

Стоит обратить внимание также на то, что сегодня очень много руководителей или собственников малого и среднего бизнеса переживают переходный этап, суть которого заключается в следующем. В течение последних лет отделы продаж относительно небольших компаний строились спонтанно и работали точно так же спонтанно, опираясь в основном на интуицию конкретных личностей и уповая на благоприятное стечение обстоятельств. И теперь, когда рыночная ситуация существенно изменилась и требует значительно более квалифицированного подхода к организации продаж даже в небольших компаниях, владельцам и первым лицам компаний тоже вполне полезно освежить свои знания в данной сфере. Особенно если они размышляют над проблемой дальнейшего роста бизнеса.

В качестве целевой аудитории можно рассмотреть также иностранных специалистов - продавцов разного уровня, которым интересно будет изучение процесса формирования традиций продаж именно в российских реалиях. Тем самым они смогут избежать достаточно распространенных ошибок, возникающих при скоростном применении мировой теории ведения бизнеса, и в частности организации продаж, в рамках российского рынка. Не случайно многие консалтинговые компании сталкиваются с непонятными проблемами, когда идеально отшлифованная в соответствии с теорией программа действий оказывается принципиально не реализуемой в условиях нашего рынка, что вызывает справедливое раздражение у клиентов.

Таким образом, пользу от книги могут получить:

- нынешние и будущие руководители отделов продаж;
- квалифицированные продавцы, планирующие двигаться дальше по карьерной лестнице;
- иностранные специалисты, планирующие освоить тонкости российской специфики в сфере продаж;
- собственники компаний, первые лица, решающие общие вопросы по построению или перестройке своих подразделений по продажам;
- менеджеры по персоналу, сотрудники кадровых агентств и любые другие специалисты, регулярно сталкивающиеся с необходимостью проведения аттестаций, собеседований по теме продаж.

Несколько слов о принципах построения материала книги.

Главный принцип - это практическая применимость изложенных знаний в сегодняшней российской действительности.

Ни для кого не секрет, что существует бесчисленное количество книг, посвященных продажам, на разных языках мира, а также уже переведенных и опубликованных у нас. Главенство данного принципа объясняется тем, что чаще всего эти книги опираются на другие традиции, созданные в течение несравненно более длительного периода времени. Отличие этих традиций от наших заключается в том, что здесь, в нашей стране, только незначительное количество людей и компаний имеют время и возможности для углубленного и длительного изучения разных аспектов продаж, для обретения отвлеченных теоретических знаний, которые в процессе достаточно долгого накопления могут привести к практически ощутимым результатам в повседневной деятельности. Сложившиеся у нас объективные обстоятельства требуют ситуационного подхода, который заключается в том, чтобы прежде всего собрать из существующего огромного теоретического материала самую важную, практически применимую часть и использовать ее в повседневной работе, по возможности не отвлекаясь от нее ни на день, ни на час.

Следующий по важности принцип - стремление к реализации максимально индивидуализированного подхода, который направлен на активацию внутреннего диалога читателя с автором, на мотивацию читателей в сторону развития собственного взгляда на дело, на ускоренное обобщение личного опыта, формулирование собственных выводов, принципов работы, на активные усилия в направлении определения собственного стиля руководства, продажи.

Именно для реализации этого принципа во многих параграфах книги читатели встретятся с примерами, раскрывающими самую что ни на есть практическую сторону излагаемых теоретических материалов, а также с вопросами, ответы на которые придется искать самостоятельно.

Ведь вряд ли кто-то сомневается, что продавец, а тем более руководитель отдела продаж должен иметь активную жизненную позицию. Именно потому книга нацелена на поддержание этой активной жизненной позиции, на то, чтобы не появилась привычка к самоуспокоению в виде расслабляющих формулировок, таких как "прочел книгу, значит, стал умнее и уже продавать буду лучше". Результат дает не само чтение, а осмысление представленного материала. Только благодаря активному осмыслению можно, находясь в процессе чтения, видеть возможности эффективного применения изложенных знаний и рекомендаций на своем рабочем месте. Так что самую большую пользу от книги получают те, кто будет готов искать свои личные, индивидуальные ответы на поставленные вопросы.

В чем и желаю вам удачи от всей души!

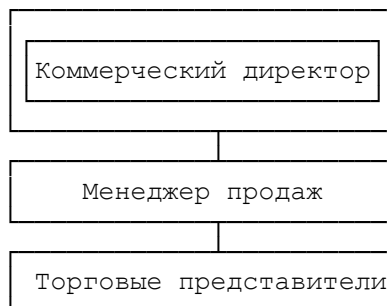
## Глава 1. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Рано или поздно компании сталкиваются с потребностью организации структуры отдела продаж. Существуют четыре основные категории:

1. Линейная.
2. Линейно функциональная.
3. Функциональная.
4. Горизонтальная.

### 1.1. Линейная организационная структура

Схема линейной организационной структуры



Линейная организационная структура является самой простой. Обычно она предполагает, что отдел продаж, состоящий из некоторого количества сотрудников, подчиняется руководителю отдела продаж, а он, со своей стороны, напрямую подчиняется директору, который является единственным руководителем. Здесь власть направлена сверху вниз, непосредственно от самого верховного руководителя до последнего подчиненного. Где чаще всего применяется такая структура? Как правило, в маленьких фирмах.

Каковы достоинства?

1. Минимальные затраты на организацию. Потому что в данном случае количество сотрудников, участвующих в процессе управления, практически минимальное.

2. Возможность быстрого принятия решений. Чтобы скорректировать план в соответствии с новыми обстоятельствами или задачами, при данной организационной структуре не приходится проводить разнообразные согласования мнений.

3. Высокий уровень централизации власти. Что означает возможность обеспечения высокого уровня дисциплины, а также возможность эффективного контроля над качеством работы персонала.

Естественно, что данный вид организационной структуры наиболее популярен среди руководителей, которые предпочитают авторитарный стиль управления. Они любят все держать в своих руках, все знать, всегда быть в курсе всего. Как правило, руководители такого типа считают

дисциплину и контроль основными инструментами для обеспечения эффективности работы подчиненных, для достижения коллективом наилучших результатов.

Каковы недостатки линейной организационной структуры?

1. Сегодня у 70% российских компаний генеральными директорами являются сами непосредственные собственники. Соответственно, в компании все строится на этом человеке. Вот он жив и здоров - компания процветает и бурно развивается. Что-то с ним случилось - все, компания практически исчезает за очень короткий промежуток времени. Почему? Потому что все строилось на одном человеке, зависело от него. Потому именно такая зависимость от личности, стоящей на вершине, является самым главным минусом рассматриваемого вида организационной структуры.

2. Нет возможности для специализации руководителей разных уровней. Один и тот же человек должен проявить компетентность во всех сферах деятельности подчиненного ему подразделения. Соответственно - достаточно ограничен диапазон возможностей качественного проявления подчиненного подразделения.

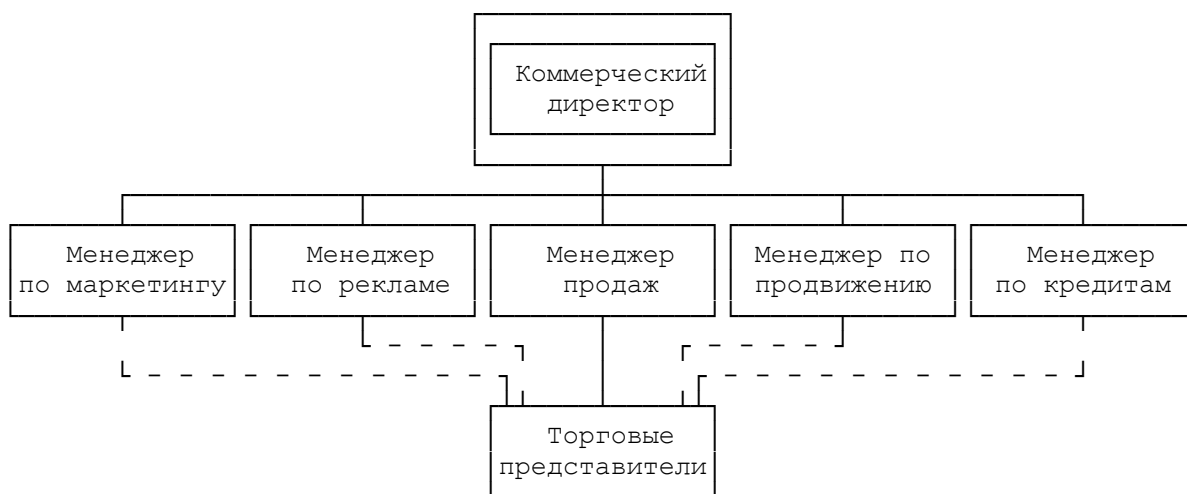
3. Существует опасность потери тех ценных решений, интеллектуального вклада, который мог бы внести в процесс деятельности компании каждый сотрудник. Потому что ударение только на дисциплину и контроль может привести к развитию в направлении беспрекословной исполнительности, к постепенному исключению любых проявлений самостоятельности, инициативности снизу. Что иногда может приводить к существенным упущенным возможностям.

Пример из практики.

У одного моего знакомого была мечта - построить компанию, где от персонала не зависело бы ничего. То есть чтобы каждый сотрудник был похож на безликий винтик. Поставил на место - работает. Поставил другого - работает с таким же успехом. Он очень много думал об этом и работал над осуществлением своей мечты более двух лет. Являясь бывшим военным, подполковником, он даже свой кабинет оформил почти как штаб. Там висел большой ватман за ширмой, прикрывающей схему на ватмане, которая подробно описывала место и поведение каждого сотрудника со всеми возможными подробностями и мелочами, идеально четко и детально. В результате колоссальных усилий в один момент ему показалось, что дело сделано. Идеальная схема создана. Мечта сбылась. Но что показала жизнь? На практике она просто не работает! А знаете почему? Даже самая совершенная линейная схема может работать только при делегировании полномочий. А он не хотел ничего делегировать. Говорил, что хочет все знать. Сколько я ни пытался объяснить, что это невозможно, что контроль и делегирование полномочий должны быть сбалансированными, иначе процесс не станет живым, - не помогло. Схема уже два года висит за шторками, ничего не работает и ничего не меняется. И такое чрезмерное стремление к тотальному контролю в качестве панацеи от всех бед - очень серьезная, опасная и распространенная болезнь нашего менталитета.

## 1.2. Линейно-функциональная организационная структура

Схема линейно-функциональной организационной структуры



Данный вид берет за основу линейную организацию и добавляет к ней функциональные единицы и подразделения, которые являются специализированными в различных областях. Власть строится из следующих ступенек: генеральный директор, начальник отдела продаж, руководитель по продвижению, менеджер по стимулированию, по оплатам, по рекламе, по

маркетинговым исследованиям, по анализу продаж, другие соответствующие интересам компании специалисты и внизу структуры - торговые представители, продавцы. Как видно, здесь прямое подчинение продавцов непосредственно начальнику отдела продаж, все остальное взаимодействие происходит в виде консультаций. Руководитель функционального подразделения отвечает за все планирование, связанное со специализированной деятельностью, но выступает лишь консультантом по отношению к продавцам и торговым представителям. Например, ведущий менеджер по рекламе имеет прямую власть над служащими отдела рекламы, но только функциональную (консультационную) власть над продавцами. Точно так же менеджер по расчетам может задать продавцу вопрос - почему идут неплатежи или рассрочки платежей, но не может требовать или приказывать действовать по-другому. Потому что продавец не подчиняется ему. Он подчиняется руководителю.

То есть по отношению к продавцам власть и менеджера по продвижению, и менеджера по рекламе, маркетинговым исследованиям, и всех остальных специалистов только консультационная. Исключением является только руководитель отдела продаж, которому продавцы подчиняются непосредственно.

Сегодня это один из самых востребованных видов организационной структуры на рынке. Применяется чаще всего:

- при наличии большого штата сотрудников;
- при охвате регионального или национального рынка;
- в случае наличия неоднородной товарной линии;
- когда количество покупателей достаточно большое.

Каковы достоинства данной схемы?

1. Главное достоинство в том, что создается преимущество благодаря разделению труда и специализации продавцов. То есть присутствует четкое разделение труда.

2. Еще одно достоинство - обеспечение возможности постоянного роста эффективности функционирования каждого отдельного сотрудника благодаря консультативному воздействию со стороны специалистов или специализированных подразделений, отвечающих за тот или иной участок работы структуры в целом.

3. Третье достоинство - относительно расширенный охват алгоритмов действий, позволяющих справиться с возникающими проблемами, решать задачи, поставленные рынком или руководством компании.

Но есть, конечно, и свои недостатки.

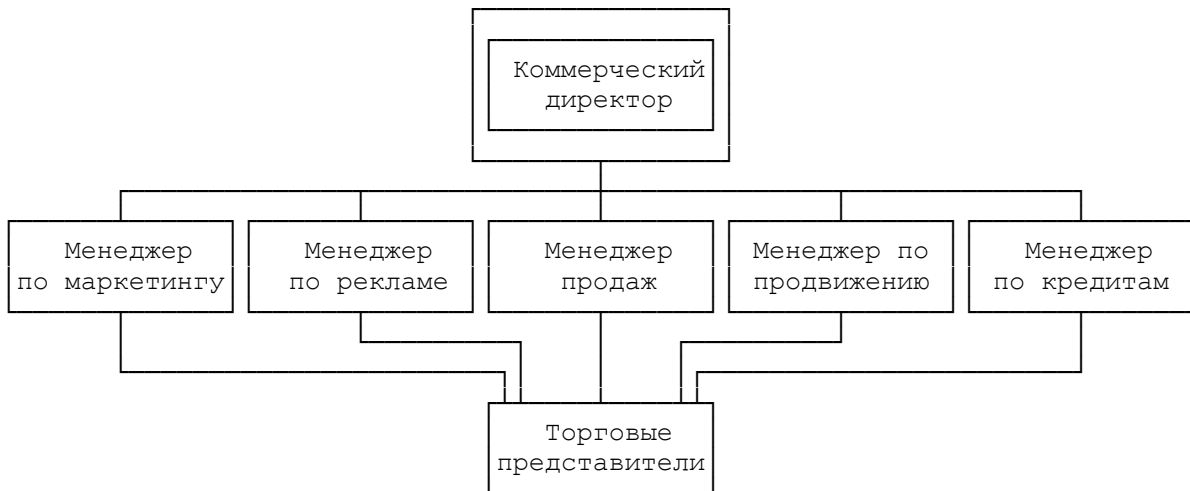
1. Общая стоимость организации может быть высокой, особенно если ведущие функциональные единицы имеют собственные отделы. Тем более что на практике каждый руководитель отдела всегда стремится к увеличению значимости своего подразделения и совсем не редко добивается постепенного расширения штата подчиненных.

2. Принятие решений более медленное. Чтобы принять новое решение, нужно слишком много согласований. Соответственно, возникают конфликты интересов разных специалистов и подразделений, часто не желающих отступить от того видения проблем и путей решения, которое открывается с точки зрения их узкой специализации.

3. Сильные функциональные менеджеры порой не довольствуются ролью консультантов и стремятся к прямой власти. То есть очень часто консультанты пытаются навязать продавцу свои рекомендации в виде требований и приказов, а продавцы сопротивляются, имея на это полное право.

### 1.3. Функциональная организационная структура

Схема функциональной организационной структуры



Функциональная организационная структура является следующим шагом по сравнению с линейно-функциональной. При ее наличии каждый специалист по определенному виду деятельности - скажем, по рекламе или стимулированию сбыта - имеет прямую власть над продавцами при выполнении этой функции. Например, если менеджер по кредитам хочет, чтобы торговые представители взыскивали деньги по неоплаченным счетам, он может потребовать от них выполнения своего распоряжения. А при линейно-функциональной структуре руководитель подразделения может лишь порекомендовать гендиректору, чтобы тот поручил эту работу продавцам.

Данный вид применяется в больших компаниях с разнообразным ассортиментом продаваемой продукции.

Основные достоинства.

1. Ускоряется процесс принятия решений, исчезает поле для конфликтов между специалистами и торговыми представителями - продавцами. Специалисты имеют право требовать выполнения своего распоряжения непосредственно, и нет необходимости в трате времени на согласование с другими подразделениями и с руководителем.

2. Вместе с правами повышается ответственность специалистов и специализированных подразделений, так как они оказывают непосредственное влияние на работу компании. При этом немаловажно то, что усиливается именно практическая направленность их работы.

3. Увеличивается гарантия выполнения планов, что можно считать общим итогом действия предыдущих двух положительных факторов.

Недостатки.

1. Иногда сверху могут поступать противоположные распоряжения. Это объясняется не только возможной разницей уровней компетентности специалистов, но и тем, что их профессиональные точки зрения на решение возникающих задач и проблем могут находиться в разных плоскостях по объективным причинам. Соответственно, продавцам не всегда удается понять, что именно нужно делать.

2. Тем самым очевидно, что и здесь присутствует конфликт интересов как между продавцами и специалистами, которым они подчиняются, так и между разными специалистами. Продавцам хочется получать как можно меньше приказов с разных сторон, особенно если это противоречащие друг другу приказы, а специалистам - чтобы именно их рекомендация была воспринята как приказ к действию и исполнена.

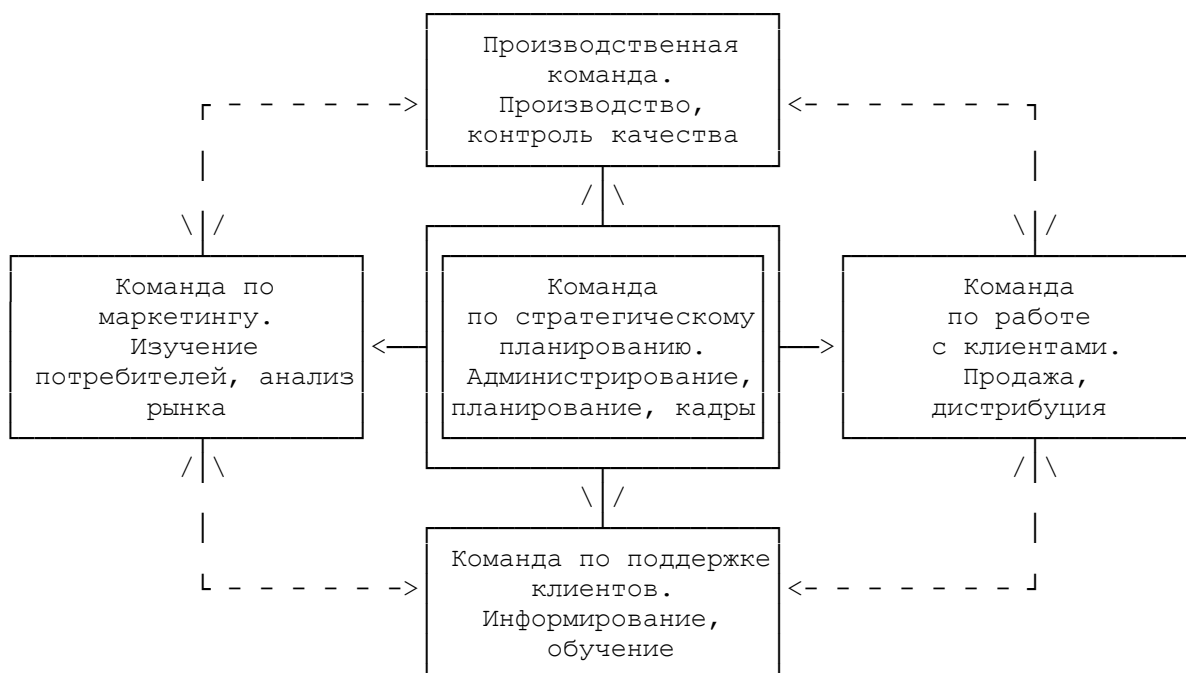
3. Продавцы нередко пытаются оправдать неэффективность своих действий якобы полученными некачественными рекомендациями от разных специалистов, одновременно протестуя тем самым против сложного положения "слуги нескольких господ".

С учетом сказанного можно сделать вывод, что данный вид организационной структуры наилучшим образом применим для больших компаний с разнообразными товарными линиями, рынками.

Ключ к успеху - в ограничении числа руководителей, которые могут использовать прямую власть. Потому что чем больше людей отдает распоряжения сотрудникам отдела продаж, тем вероятнее возникновение проблем.

#### 1.4. Горизонтальная организационная структура

Схема горизонтальной организационной структуры



Это самый прогрессивный вид структуры. Здесь основная особенность в том, что отрицается разделение менеджмента на уровни и проведение границ между подразделениями. Все подразделения компании разбиты на автономные мелкие группы, подчиняющиеся непосредственно командам своего руководителя. Связи между подразделениями идут на уровне консультаций - группа маркетинга, группа рекламы и т.д.

Достоинства.

1. Устранен тоталитарный контроль сверху. Также упразднены виды деятельности, не являющиеся необходимыми для функционирования компании.

2. Высокая эффективность и гибкость в решении разнообразных ситуационных задач, связанных с процессами, происходящими на рынке. Это обеспечивается благодаря доминированию творческого стиля работы. При горизонтальной структуре каждая группа генерирует идеи и предлагает их руководству и другим группам. Общая креативность в результате растет существенно.

3. Повышенная чувствительность к нуждам потребителей благодаря тому, что разнообразные команды с перекрестными функциями во взаимодействии с командами по обслуживанию клиентов работают над разрешением проблем покупателей.

Недостатки.

1. Требуется соответствующий высокий профессиональный уровень персонала, что связано с доминированием креативного, творческого подхода к решению задач разными группами, входящими в состав коллектива. А это приводит к постоянному дефициту кадров с необходимым уровнем компетенции, личного мастерства.

2. Более творческий стиль работы требует также соответствующего уровня владения управленческими навыками со стороны ключевых специалистов, чаще всего выступающих в роли руководителей групп, а также со стороны главного руководителя. Поэтому могут возникать управленческие кризисы из-за сложности управления творческими людьми, являющимися обычно яркими личностями, с которыми невозможно найти общий язык, ограничиваясь стандартными рамками и правилами.

Горизонтальная структура применяется в больших и маленьких компаниях, стремящихся к постоянному росту эффективности и проявлению максимальной чуткости к запросам клиентов. Особенно охотно применяют горизонтальную структуру фирмы, которые стараются установить долгосрочные партнерские отношения со своими клиентами.

В заключение можно сказать, что виды организационных структур на самом деле не бывают хорошими или плохими сами по себе. Главное - знать все варианты и выбрать наиболее подходящий из них в конкретной ситуации конкретной компании с учетом всех существующих факторов и условий.



## Вопросы к главе 1

1. Какую организационную структуру имели компании, в которых вы работали в течение своей профессиональной деятельности?
2. Встречались ли с примерами идеального соответствия управленческих потребностей компании и действующей в ней организационной структуры?
3. Изменение вида организационной структуры могло бы привести к повышению эффективности функционирования некоторых из известных вам компаний? Если да, то как именно? Почему? Какие аргументы можете привести в пользу своей точки зрения?
4. Если бы у вас лично появилась возможность выбора между компаниями с разными организационными структурами, какой именно структуре дали бы предпочтение?
5. Работая руководителем отдела продаж, станете ли вы уделять время на изучение организационных структур, существующих в конкурирующих компаниях?

## Глава 2. ТЕХНОЛОГИИ И ТИПЫ ПРОДАЖ

### 2.1. Два основных вида продаж

Нередко можно слышать утверждения о том, что нет особой разницы в том, кто и как именно продает. Главное - что все занимаются продажей, продают. Однако это совершенно неправильно. Почему? Потому что разные подходы к процессу продажи достаточно существенно отличаются друг от друга. Более того, очень часто вся организационная структура компании, система управления персоналом, процесс обучения персонала и многое другое строится, именно опираясь на потребности данной конкретной технологии или вида продаж. Выбор же самих технологий или видов зависит от разных факторов, о которых мы будем говорить подробнее в дальнейшем.

Все разнообразие технологий продаж в целом не выходит за рамки двух основных видов продаж, стоящих над ними:

1. Продажа, ориентированная на клиента.
2. Продажа, ориентированная на продукт, продвигаемый компанией.

В первом случае, какова бы ни была сама технология продаж, главную роль в процессе ее построения играют потребности, особенности клиентов, поиск вариантов их наилучшего учета.

Во втором случае главную роль играют свойства самого продукта, продаваемого компанией, обеспечиваются максимально возможные условия для того, чтобы в процессе продажи эти свойства и особенности смогли проявиться и получить соответствующее внимание со стороны потенциальных покупателей.

Что касается технологий, то в качестве основных хотелось бы выделить четыре:

1. Обслуживание.
2. Агрессивное продвижение товара.
3. Спекулятивная продажа.
4. Консультативная продажа.

О каждом из них мы поговорим отдельно, предоставляя тем самым возможность более обоснованного выбора при возникновении необходимости на практике.

### 2.2. Обслуживание

Данную технологию можно также назвать пассивной, потому что основная задача здесь - осуществить качественное обслуживание клиентов, оформить покупку, то есть "отпустить товар", и как максимум предложить рассмотреть какие-то дополнительные товары. Это практически все.

Какие товары чаще всего продаются с помощью этой технологии? В основном товары широкого потребления, то есть те товары, решение о покупке которых принимается относительно быстро, без особых проблем.

Какими навыками должен обладать в данном случае торговый персонал? Естественно, на первом месте - коммуникативные навыки. Необходимо обеспечить стандартное поведение, умение приветствовать клиента, предложить продукт, а также действовать грамотно и эффективно в возможных типичных критических ситуациях. Этого вполне достаточно для обеспечения качества обслуживания. Такие навыки, как умение вести сложные переговоры, курировать длинные продажи, здесь не нужны.

Кто и где применяет эту технологию чаще всего?

1. Дистрибьюторские компании с небольшим ассортиментом, работающие на этом рынке много лет и уже сформировавшие свой рынок, уверенно занявшие на нем свое стабильное место. Прекрасно зная, что основным покупателям уже давно известно все, что необходимо, они не очень стремятся приобрести новых клиентов. Конечно, бывают и потери покупателей, обретения новых,

но это совсем незначительно. Поэтому самой главной задачей является обеспечение качества обслуживания, своевременности доставки и другие необходимые усилия, направленные на поддержание отношений с существующими клиентами.

2. Супермаркеты. Покупатель приходит, выбирает, подходит к кассе, платит, получает товар и уходит. Персонал занят именно обслуживанием этого процесса. Больше ничем.

3. Call-центры продаж, принимающие звонки от клиентов. Покупатель сам делает звонок по телефону, делает заказ и получает соответствующий товар. Продавцу необходимы в основном коммуникативные навыки, чтобы клиент смог достаточно четко передать свои пожелания и получить соответствующий продукт.

### 2.3. Агрессивный тип продаж

Если в первом типе главное - уровень сервиса, то в агрессивном - ориентация на товар.

Здесь задача в том, чтобы один раз продать товар данному клиенту. Дальнейшее взаимодействие с клиентом просто не рассматривается. Самый очевидный и яркий пример - коробейники, которые ломятся в ваш офис с сумками, хватают вас на улице за руку и говорят: "Как вам повезло! Вот этот уникальный прибор - чесалка для пупка, на рынке стоит тысячу пятьсот рублей, а мы вам можем продать за сто пятьдесят рублей". При этом нередко им удается убедить жертву, пойманную врасплох, что без этого "уникального прибора" жизнь будет прожита совершенно зря.

Кто еще применяет данный тип продаж? Страховые компании через страховых агентов. В той или иной мере медицинские компании на рынке фармацевтической продукции.

Еще раз прошу обратить внимание на то, что здесь главное - направленность на товар. Задача - продать любой ценой. Достаточно всего один раз.

Какие навыки требуются? Совсем другие, более сложные и многочисленные, если сравнить с обслуживанием. Здесь уже необходимо умение установить контакт, торговаться, делать качественную презентацию, умение работать с возражениями на достаточно высоком уровне, доводить общение с клиентом до точки завершения сделки. Ударение при этом - в основном на индивидуальные продажи.

### 2.4. Спекулятивный тип продаж

Здесь процесс продаж целиком настроен на возбуждение личного интереса конкретного потенциального покупателя. Этот тип продаж встречается довольно часто и отнюдь не только в нашей стране. Хотя мы, может быть, слишком часто увлекаемся именно им. Наиболее распространенная сфера применения - длинные продажи, когда необходимо поддержание долгосрочных отношений с клиентами, и это настолько важно, что можно добиваться положительного результата любой ценой. Особенно часто встречается при работе с бюджетными компаниями или с большими корпорациями, структурами. Данный тип продаж ориентирован не на товар, не на предоставление услуг компании, а на конкретного человека, который ответственен за планируемую конкретную продажу. Каковы задачи спекулятивной продажи? Самая краткая формулировка - сделать предложение, от которого представитель клиента как личность не сможет отказаться.

Необходимые навыки.

Умение устанавливать контакт.

Умение поддерживать личный контакт.

Владение техникой манипулирования.

Умение давать "взятки" в прямом или косвенном смысле.

Конечно, последнее звучит достаточно странно и сомнительно. Но это так. Во всем мире умение давать взятки упорно занимает свое отнюдь не малое место в процессе взаимодействия продавцов и покупателей. Хотя форма и содержание самой взятки могут быть разными, более или менее "цивилизованными", но суть от этого не меняется, какой бы развитой ни была страна, в которой эта самая взятка используется. И как везде, здесь тоже процесс не стоит на месте и постоянно развивается, изыскивая новые и новые, более совершенные методы достижения поставленной цели - подкупа конкретного лица. В качестве примера могу привести информацию, на которую обратил внимание буквально на днях в одном журнале. Там сообщалось об изобретении нового способа передачи взятки, который вполне учитывает достижения самых современных технологий. В чем суть способа? Открывается депозитная карточка, на нее кладутся деньги, а потом ее, с пин-кодом, в конвертике или без конверта, оставляют в документах после встречи с предполагаемым заинтересованным лицом. Если человек, которому она была передана, возмутится, станет протестовать и отказываться, можно закричать с не меньшей возбужденностью и нескрываемой радостью о том, что сто лет искали, не могли найти. Но вполне возможно или даже более вероятно, что конверт будет воспринят с пониманием и послужит своему

предназначению. Тем более что потом будет крайне трудно доказать наличие взятки в происходящем.

Как все сказанное происходит на более простом уровне каждый день?

Во многих фирмах в качестве "дополнительного аргумента" для конкретных сотрудников компаний - покупателей могут быть использованы как разные виды своей продукции, так и другие, более универсальные приспособления, вроде драгоценных спиртных напитков и множества иного реквизита. Часто основной арсенал, необходимый для обеспечения спекулятивных продаж, хранится в самой компании в специальном помещении, чтобы продавцы могли пользоваться им в любое время. При этом, конечно, все виды "материальных аргументов" классифицированы в соответствии с уровнями сделок, для обеспечения которых они будут использованы. Что можно сказать об этом? Только то, что это одна из технологий продаж, применяемых на рынке. Многие компании по разным причинам выбирают именно ее. Они так работают. У них каждый продавец имеет свою инструкцию с обозначением лимитов в соответствии с уровнями сделок. Он должен четко знать, кого и почему можно всего лишь угостить в ресторане, кому можно подарить дорогую туристическую путевку, кому - бутылку коньяка "Хэннесси", и так далее.

В чем заключаются главные недостатки спекулятивного типа продаж?

В том, что продавцы привыкают работать "на халяву", идя на первый взгляд самым легким путем.

А это достаточно опасно, как для самого сотрудника, привыкающего именно к этому типу продаж, так и для компании, практикующей в основном его. Для сотрудника опасность заключается в том, что, переходя на другую работу, где применяется иной тип продаж, он уже вряд ли сможет найти в себе силы для перестройки своих привычек. Слишком уж приятным и легким кажется жизнь спекулятивного продавца. Ведь ему вряд ли приходилось особенно уж трудиться для повышения собственной квалификации в качестве продавца-профессионала. А привычка - дело очень серьезное. Ну как можно отказаться от такой приятной жизни - пришел, угостил, подарил, подписал контракт и ушел довольный, в ожидании своих премиальных. Поэтому, как правило, продавцы, привыкшие к такому типу продаж, практически не способны освоить другой тип.

Почти то же самое касается компаний в целом. Они тоже вряд ли смогут без серьезных потерь времени и ресурсов перестроиться на другой вид продаж под диктовку рынка. Хотя такая необходимость возникает не так уж редко. Ведь может измениться ситуация на рынке, могут измениться ключевые должностные лица у сложившихся клиентов и новые люди могут сразу же дать понять, что не намерены принимать взятки в качестве аргументов. Очень часто дело доходит до банкротства продавцов услуг и товаров, у которых весь бизнес опирается на нескольких постоянных клиентов. Это происходит, когда "вдруг" у клиентов меняется ситуация, появляются новые хозяева и начинают с того, что объявляют тендер на выбор новых поставщиков. Спекулятивный продавец с очень большой вероятностью проиграет тендер, так как он практически ничего не делал в течение длительного времени для обеспечения конкурентоспособности собственных предложений товаров или услуг. Можно возразить, утверждая, что на нашем рынке у таких продавцов всегда есть хорошие шансы для подкупа организаторов и тендеров, и любых конкурсов. Но это отнюдь не абсолютная истина. Особенно если учесть, что всегда есть вероятность, что кто-то придет и предложит еще большую взятку. Поэтому можно с уверенностью сказать, что бизнес не должен опираться на спекулятивную продажу в качестве единственной или даже основной технологии продаж.

## 2.5. Консультативная продажа

Именно здесь в наибольшей степени присутствует ориентация на клиента, на компанию, на ее интересы. Основная цель данной технологии заключается в том, чтобы продажи имели неоднократный, постоянный характер. Чтобы можно было продавать одному и тому же клиенту сегодня, завтра, через месяц и через несколько лет. Как говорил один из профессионалов: "Чтобы и наши дети продавали нашим клиентам". Вот так-то!

Когда применяется? Достаточно часто. Особенно при продаже сложных продуктов, дорогостоящих продуктов, при реализации длинных проектов.

Понятно, что именно здесь навыки нужны самые высокие. Потому что речь идет о полном цикле продаж, требующем владения полным арсеналом продавца.

В чем глобальная разница по сравнению с другими технологиями? Если в первом случае ударение делается на услуги, во втором - на свой товар, в третьем - на личности, то в четвертом - на компанию в целом в качестве клиента.

Конечно, встречается и довольно часто использование компаниями разных смешанных технологий. Хотя, например, смешать агрессивный тип с консультативным довольно тяжело.

1. Какие технологии продаж вам приходилось применять на практике?
2. Можете оценить перспективы применения тех типов продаж, которые в настоящий момент не применяются у вас? Возможно ли их применение, к чему оно может привести в ближайшем будущем, в отдаленном будущем?
3. Какой тип продаж наиболее близок по своим характеристикам вам лично и каждому из ваших сотрудников, коллег, по вашему мнению?

### Глава 3. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Сегодня наблюдается отчетливая тенденция к использованию специализированных торговых представителей. Стратегически наиболее важно ответить на вопрос: "Что должно лечь в основу специализации - география, тип товара, разделение по рынкам или иные критерии?" Для этого руководство компании должно всесторонне проанализировать многие факторы, в том числе возможности своих продавцов, особенности рынка и потребителей, характер товара и требования работы по сбыту.

#### 3.1. Географическая, территориальная специализация

Является наиболее распространенной системой разделения сфер ответственности и линейной власти над продавцами.

При данной специализации торговый представитель или менеджер закрепляется на определенной территории и ведет тех клиентов, которые находятся на этой территории. Основой для формирования групп торговых представителей тоже является территория продаж. Как за каждым отдельным продавцом, так и за группой продавцов может быть закреплена определенная географическая зона, так называемая территория.

#### Географическая специализация



#### Достоинства метода.

1. Главное достоинство - возможность наибольшего охвата рынка. Когда есть деление по территориальному принципу, продавцу ничего не остается, кроме как работать с теми, кто там есть. И это достаточно полезно для дела, потому что при отсутствии территориального разделения очень часто продавцы ограничиваются работой в основном с теми, кто покупает сам. То есть, выбирая легкий путь, занимаются только "снятием сливок".

2. Территориальная специализация позволяет лучше контролировать торговых представителей и сбыт. Легче определить, кто ответственен за те или иные пробелы в работе, за положительные достижения. Потому что у каждого есть "своя территория влияния".

3. Немаловажный плюс заключается в том, что достаточно часто при возникновении у компании проблем на определенной территории бывает незаменимым участие в их решении местного специалиста, сотрудника компании. Как правило, в случае территориальной специализации торговый представитель выполняет также функцию эксперта на своей территории. Он знает, кто может помочь или помешать решению возникших проблем, с помощью каких сил и как можно изменить ситуацию в нужную сторону.

4. Нет пересечений с другими торговыми представителями. Возможность возникновения конфликтов доведена до минимума.

5. Можно существенно сократить транспортные расходы.

6. Легче оценить эффективность работы продавцов, сравнивая одну территорию с другой. При этом, конечно, не нужно забывать, что территории тоже бывают разными.

Недостатки территориальной организации.

1. Может возникать эффект "замыливания глаз". Торговый представитель может ходить мимо клиента и не видеть его, для этого у него уже не хватает ни времени, ни возможностей.

2. Еще один важный недостаток - присутствие фактора негативного опыта. Продавец связан с конкретной территорией. Пришел он сегодня к потенциальному клиенту, ему сказали "нет". Пришел завтра к нему же - опять сказали "нет". И больше он туда не пойдет. А время идет. Все меняется, настроение и отношение клиента к предлагаемой продукции тоже. Но у продавца уже сформировалось негативное восприятие - "там уже рыбы нет". И теперь его ноги полностью отказываются двигаться в сторону клиента, который два раза дал отрицательный ответ на предложения. Он этого клиента просто уже не замечает, старается забыть о нем навсегда. Но все мы знаем, что в этом мире стабильны только перемены. И у потенциального клиента они уже могли произойти, и ему может потребоваться ваш товар, но у торгового представителя складывается четкое отношение: "Здесь рыбы нет".

Конечно, существуют решения данной проблемы. Например, если рассмотреть географическую специализацию в рамках одного города, разделенного на разные территории, прикрепленные к конкретным менеджерам, то одним из вариантов удачного решения является организация так называемых субботников. Но повторяю, что этот способ решения применим только к относительно небольшим территориям, в масштабах целой страны, особенно такой большой, как Россия, это совсем не работает. Что представляет собой "субботник"? Это означает всего лишь, что в один конкретный день, а удобнее всего в субботу, весь коллектив, вся группа продавцов действует на одной конкретной территории. Все вместе. Происходит выявление клиентов, их описание и дальнейшая сверка с базой, с которой работает торговый представитель, прикрепленный к обследуемой территории. В результате компенсируются эффекты негативного опыта, "замыленных глаз".

Другой способ я называю "курс молодого бойца". Это когда берете нового человека к себе на должность торгового представителя, даете ему территорию и говорите: "Парень, тебе два дня. Через два дня приносишь список потенциальных клиентов на этой территории".

В чем плюсы? Приносит список - отлично. Тем самым идет постоянное обновление клиентской базы. Если же через два дня не пришел - тоже отлично, потому что с ним сразу становится все ясно. Значит, успел за это время хлебнуть и понял, что эта работа не для него. И чем раньше это произойдет, тем лучше для всех. Соответственно, имеется возможность одновременного решения двух достаточно важных задач:

- привлечение свежего взгляда и свежих сил для снятия влияния отрицательных последствий территориального распределения;

- проведение тестирования нового сотрудника в настоящих "полевых условиях".

Еще один практически важный пример часто встречающейся проблемы при территориальном распределении - это выбор торгового представителя с учетом его места жительства. Когда речь идет о больших территориях - страна, целая область и другое, аналогичное по масштабам - все понятно. Нужно выбирать именно местных жителей. А как быть в случае распределения представителей внутри одного города, разделенного, например, на четыре района? Где должен жить торговый представитель для работы в районе "А"? Там же, в том же самом районе? Нет, нет и нет. Почему? Потому что, живя там и работая там, он будет постоянно находиться под давлением сильнейшего соблазна - зайти домой, выпить чашечку кофе, принять ванну, сделать еще что-то приятное и расслабляющее. И тогда все! Очень скоро времени для работы просто не останется. Поэтому торговый представитель должен жить как можно дальше от работы. Уехал, поплакал, тяжело, но ничего уже не поделаешь. До дома далеко ехать. Придется поработать. Именно это необходимо учесть. Но, безусловно, если идет региональная специализация во Владивостоке, то из Москвы вы не пошлете туда представителя. Хотя некоторые компании практикуют даже такое. Но я не согласен с ними. Почему? Потому что в регионе должен работать местный человек, как уже говорил. Потому что там присутствует местная специфика, и москвичи эту специфику очень часто просто не видят, не знают и даже не чувствуют. А специфика есть, и она очень серьезна по регионам и от региона к региону. Соответственно, в любой момент можно столкнуться с проблемой, решение которой просто невозможно без четкого понимания местной специфики.

### 3.2. Товарная специализация

Условно можно выделить два вида товарной специализации.

1. Товарно-операционная специализация.

2. Товарно-функциональная специализация.

Первый вид - товарно-операционная специализация. То есть товары разбиты на несколько групп, скажем, А, В, С. Каждая группа закреплена за отдельным коллективом продавцов, которые продают только эти товары, включенные именно в данную группу. Товарно-операционная специализация чаще всего используется, если компания продает:

- множество сложных технических товаров, как, например, в сфере электроники;
- тысячи товаров - например, компания является оптовым продавцом электронных устройств;
- очень разнородные, не связанные друг с другом товары.

Например, продаются таблетки и перевязочные материалы. Одна команда сидит только на таблетках, другая - на перевязочных материалах. Или компания, торгующая изделиями из резины, может использовать три подразделения торговых представителей для продажи покрышек для грузовиков и легковых машин, резиновой обуви и промышленных резиновых товаров вроде приводных ремней, втулок и изоляционных материалов.

То есть если в случае регионального распределения достаточно наличия директора по продажам, руководителя, который охватывает все виды продукции, то здесь уже вводятся, к примеру, должности супервайзеров товара А, товара В, товара С. И у каждого могут быть свои торговые представители, которые занимаются продажей именно этого товара. То есть продавцы, подчиненные непосредственно им.

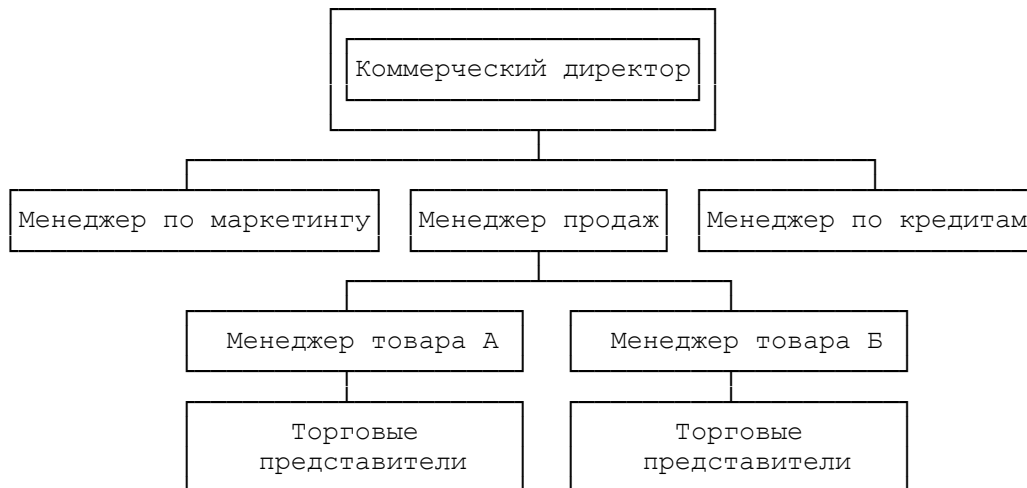
Каковы преимущества?

Во-первых, как показывает практика, продавцы становятся экспертами своего товара, они знают, что они продают. И это позволяет им показывать растущую результативность продаж.

Во-вторых, появляется возможность управления ассортиментом продаваемой продукции. А именно - удается эффективно организовать продажу даже тех товаров, которые меньше всего нравятся продавцам, потому что продаются труднее всего. Часто, по определенным причинам, стратегической задачей компании является поддержка широкого ассортимента, включая в том числе те виды продукции, которые очень трудно продавать. Естественно, добровольно никто из продавцов не стремится к тому, чтобы тратить свое драгоценное время на эти наименования. Мне встречался на практике следующий случай. В свое время открывал компанию, которая должна была специализироваться на дорогом западном мороженом. Заказчики потребовали, чтобы в компании было не просто разделение продавцов по товарам, а чтобы это происходило даже путем создания разных отделов продаж для разных групп товаров. Скажем, первый отдел продаж должен был продавать только иностранное, дорогое мороженое, второй - российскую группу. Такое разделение проводилось на основании понимания желания продавцов продавать в первую очередь то, что легче всего продается. В результате разделения получилось, что продавцы каждого отдела продавали просто свою продукцию, как бы трудно им ни приходилось при этом. "Мыши плакали, кололись, но продолжали есть кактус". То есть продавали. И днем и ночью, и летом и зимой. Продавали, и все! Работали с клиентом. Почему? Потому что нужно было просто зарабатывать деньги. Деваться было некуда. И что интересно! Когда спустя некоторое время эти два отдела объединились, несмотря на общий рост продаж, произошел спад по дорогим продуктам в три раза. Почему же они стали продаваться в три раза меньше, чем раньше? Потому что все продавцы в первую очередь продают то, что продается само. Именно это и делает явным преимуществом товарной специализации там, где возможны такие ситуации.

Следующее преимущество - это возможность торгового агента или группы агентов концентрировать свои усилия в направлении продвижения конкретного товара, не беспокоясь о конкуренции с другими группами или агентами.

## Товарно-операционная специализация



Кроме того, специализация по товарам позволяет более точно оценить эффективность отдельных менеджеров, потому что процесс продажи освобождается от воздействия разных случайных факторов, связанных с наличием слишком широкого ассортимента.

Еще одно важное преимущество в удобстве управления группами, отдельными агентами. Сосредоточенность на определенных видах товаров позволяет лучше организовать процесс контроля над качеством работы, выполнения составленных планов.

Как всегда, не удается обойтись и без отрицательных сторон.

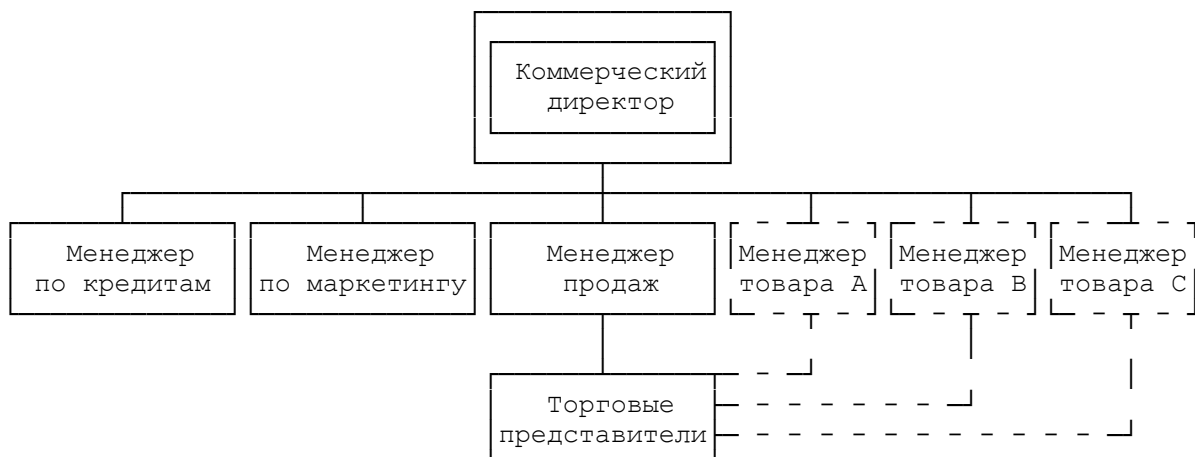
Самый главный недостаток - это практически неизбежная путаница при организации логистики. Работая с разными товарными группами, у торговых представителей возникает большая проблема с согласованностью в процессе обслуживания конкретных клиентов. В результате к одному и тому же клиенту в тот же самый день могут обратиться продавцы одной и той же компании, предлагая свои товарные позиции. А это далеко не всегда нравится клиентам.

Скажем, утром пришел продавец из компании с бинтами, в обед пришел из той же самой компании другой торговый представитель с таблетками. Может ли это нравиться кому-то?

Более существенной отрицательной стороной такой несогласованности является значительное увеличение доли необоснованных логистических затрат. Компаниям никак не удастся собрать товары для одного клиента в одной транспортной единице. То есть сегодня приходится в магазин А везти бинты, а завтра туда же - таблетки. А это означает двойное увеличение транспортных расходов при обслуживании одного и того же клиента. А если товарных групп больше чем две? Очевидно, что проблема очень серьезная. К сожалению, придется констатировать факт отсутствия достаточно успешных решений. Сколько ни пытались разными способами справиться с ней, все равно результат пока не слишком заметный. Не сильно улучшают ситуацию в данном направлении также разнообразные программы управления логистикой.

Второй вид товарной специализации - товарно-функциональная специализация.

## Товарно-функциональная специализация



Она позволяет руководству задействовать функциональных менеджеров, специализирующихся по товарам.

Компания включает в процесс работы с товарными группами так называемых менеджеров по товару (в некоторых компаниях - бренд-менеджеров или менеджеров товарной категории). Каждый из них отвечает за планирование и разработку маркетинговой программы для отдельной группы товаров. При этом они не имеют непосредственной власти над отдельными продавцами или менеджерами, руководителями групп. Они могут лишь консультировать и давать рекомендации менеджерам, отвечающим за товарную линию.

Торговые представители фирмы при этом не специализируются по товарам - они продают весь товарный ассортимент.

Компания может прибегнуть к этой структуре, если хочет воспользоваться некоторыми преимуществами специализации по товарным линиям на уровне планирования, но не нуждается в специализации на уровне продаж.

Если в предыдущей схеме каждый вид товара или товарной группы имел своего супервайзера, то при этой схеме существует начальник отдела продаж и под его управлением торговые представители. А рядом присутствуют еще менеджер товара А, менеджер товара Б, которые общаются с торговыми представителями на уровне консультаций. То есть они ему не могут приказывать: "Продавай сегодня только "чибики". А другой - только "бибики". Приказывать не могут, но каждый пытается мотивировать продавцов, чтобы больше упор делали на их товар, проводя для этого соответствующие акции. Как правило, метод более действенный. То есть каждый занимается своим товаром, тащит свою группу и уже взаимодействует с продавцами на этом уровне.

Соответственно, здесь удастся решить проблему с повторными обращениями к одним и тем же клиентам и тем самым еще одну, не менее важную проблему предотвращения роста логистических затрат.

Улучшается также возможность планирования функциональной деятельности в целом, путем включения в процесс планирования результатов и возможностей всех товарных групп.

Что касается недостатков, то главным из них можно считать отсутствие возможности прямого воздействия на клиентов. Любой продавец может продавать "чибики", а может - "бибики". Кто на кого учился, что лучше умеет или за что дадут больше премии, бонусов, то и продает.

### 3.3. Рыночная специализация

Речь идет о классификации по отрасли промышленности, или по каналу дистрибуции. Например, сталелитейная отрасль, трубопрокатная отрасль, энергетика, нефтеперерабатывающая отрасль - или свежемороженые продукты, мясоперерабатывающая отрасль и так далее.

Менеджер по продажам, ответственный за каждую отраслевую группу, является линейно-операционным руководителем, наделенным властью в отношении одной группы торговых служащих.

Эти руководители не имеют у себя в подчинении функциональных менеджеров. Каждый торговый представитель фирмы продает всю линию товаров, используемых соответствующей группой потребителей.

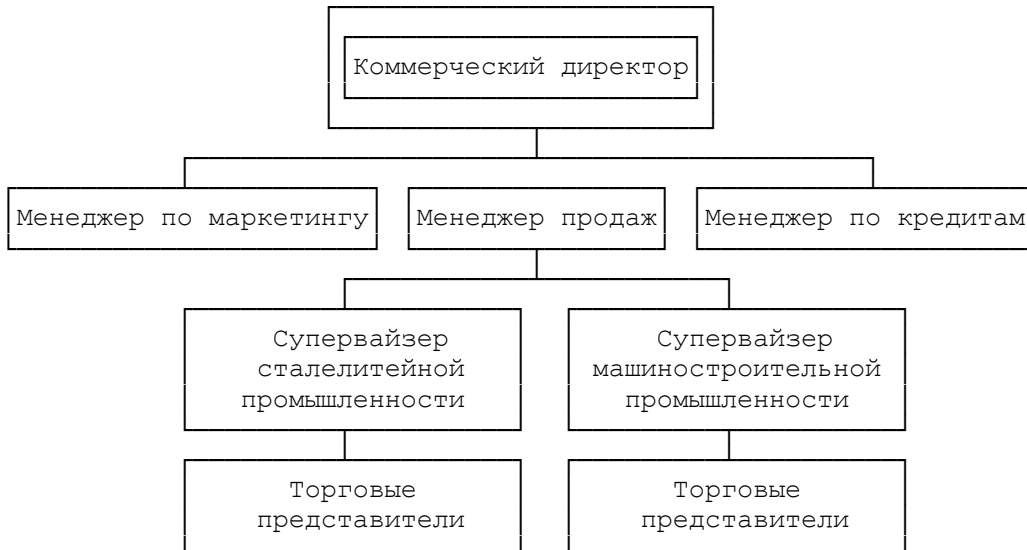
В последние годы наблюдается рост темпов распространения рыночной специализации в торговых организационных структурах, тогда как товарная специализация, во всяком случае в некоторых отраслях, встречается все реже.

Предполагается, что тенденция сохранится и в будущем.

Безусловно, рыночная специализация согласуется с идеей ориентации на потребителя, которая лежит в основе маркетинговой концепции.



## Рыночная специализация



Каковы преимущества рыночной специализации?

На каждом отраслевом рынке существует своя специфика, свои правила, традиции, особенности. Рыночная специализация позволяет продавцам углубиться в процесс выявления и освоения этих специфических тонкостей. Что означает повышение качества и эффективности работы. Время в этом случае работает в пользу компании, потому что оно позволяет накопить некое понимание проблем и возможностей в рамках отрасли, недоступное тем, кто пытается войти на данный рынок с ходу.

Недостатки.

Рыночная специализация порождает перекрывание в охвате территорий, что иногда обходится достаточно дорого.

Кроме того, если разделение продавцов по рынкам не приводит к той или иной товарной специализации, то организация, ориентированная на клиентов, может иметь еще и недостатки, связанные с продажами всей товарной линии каждым торговым представителем.

### 3.4. Специализация по типам клиентов

Рано или поздно компании приходят к осознанию необходимости разделения клиентов по разным критериям. Как правило, самый распространенный вариант - разделение на три категории: клиенты А, В, С.

## Организация по типам клиентов



А - это ключевые клиенты, которые дают основной объем продаж, В - это средние, С - все остальные. Целью такого разделения является в первую очередь выделение ключевых клиентов, то есть тех, кто непосредственно обеспечивает компании наибольший объем продаж и является особенно важным для компании, для ее интересов.

Что дает такое разделение? Оно позволяет закрепить за ключевым клиентом индивидуального торгового представителя, который уделяет намного больше времени работе именно с этим клиентом или с несколькими клиентами этого типа. Тем самым удастся добиться в сотрудничестве с ключевыми клиентами намного более высоких результатов. Что и является главной целью специализации.

В чем плюсы данного метода. Основной плюс в том, что он позволяет добиться максимальных объемов закупок от ключевых клиентов и держать эту категорию клиентов под контролем.

Если за ключевыми клиентами закрепляется торговый представитель, то он уже очень хорошо знает свои подопечные компании, их потребности, руководителей, линейных менеджеров. Соответственно, ему легче общаться и с теми, и с другими по мере необходимости.

Минус в том, что очень тяжело найти такого человека, который мог бы соответствовать всем необходимым критериям, что создает серьезные проблемы. Какими именно должны быть навыки и свойства этого сотрудника - подробно рассмотрено в гл. 4.

### 3.5. Организация на основе имеющихся и новых клиентов

Один из вариантов - разделение клиентов на "новых" и "уже имеющихся". Далее - построение на основании такого разделения специализации торгового персонала. Что это значит? Создаются две команды. Одна из них занимается только поиском клиентов. Как только клиент найден и установлены отношения с ним, он переходит в руки другой команды, которая занимается обслуживанием клиента. Как правило, такой метод используют, например, компании - продавцы разного рода программного обеспечения.

В чем преимущества?

В направленности работы групп. Одна группа нацелена на постоянные поиски клиентов и, таким образом, имеет возможность применять разные технологии, например агрессивную продажу. А вторая группа нацелена на обслуживание. В чем плюс, таким образом? Соответственно, с одной стороны, удастся обеспечить постоянный приток новых клиентов, а с другой - поддержать высокий уровень качества обслуживания существующих клиентов.

Недостатки.

Главный из них заключается в человеческом факторе. Если продавец, специализирующийся на привлечении новых клиентов, смог договориться с конкретным потенциальным клиентом, это не значит, что другой человек, которому он должен сразу же передать своего "подопечного", сможет так же успешно найти общий язык с ним.

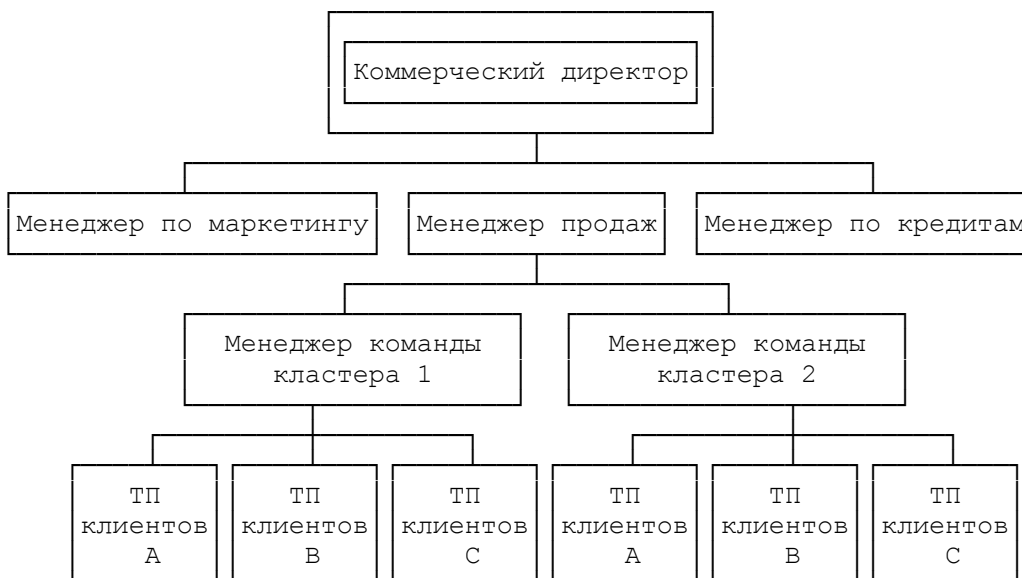
### Организация на основе имеющихся и новых клиентов



### 3.6. Организация по кластерам потребительского поведения и торговым каналам

Кластер потребительского поведения - это группа торговых точек, в которой деятельность потенциальных покупателей одинакова.

#### Организация на основе кластеров потребительского поведения



Торговый канал - дальнейшее разделение кластера - группа торговых точек, в которых покупателям предлагается похожий ассортимент и уровень сервиса, а также одинаковый метод продажи.

Данный вид - симбиоз между организацией по типам клиентов и по отраслям. С той разницей, что здесь типология ведется по разновидностям человеческого поведения. Например, компания продает пиво. Есть два кластера потребительского поведения. Как покупается пиво обычно - на вывоз и для употребления на месте. Соответственно, речь идет о магазинах и объектах общественного питания. Далее, в каждом кластере можно сделать уже более подробное деление. К примеру, сами магазины тоже можно разделить на виды. Скажем, А - гипермаркеты, Б - супермаркеты, В - универсамы, Г - палатки.

Во втором кластере, где пиво продается на месте, можно применить другое продолжение разделения на подвиды. Клиенты А - дорогие рестораны, В - бары, С - дискотеки, Д - летние кафе.

Соответственно, при такой организации создается возможность разделения по типам покупки. Практики прекрасно понимают, какая большая разница существует между способами работы с магазинами, с одной стороны, и общепитом, то есть барами, ресторанами и т.д., - с другой.

Пример другого деления - работа с коммерческими компаниями и работа с бюджетными компаниями. То есть по потреблению. И опять, далее, внутри каждого кластера можно разделить на подвиды по величине клиентов.

Достоинства.

Огромный плюс заключается в том, что если, несмотря на сложности, удастся построить такую схему, то очень многое становится очевидным и понятным. Удастся, например, обнаружить, где больше, какой именно товар проходит. Скажем, то пиво, которое пьют в летних кафе, скорее всего не будут пить в дорогих ресторанах и наоборот. Тем самым легче удастся понять пути движения товара, прогнозировать возможность расширения этих путей, легче устраивать акции и получить информацию о том, в каком направлении воздействие дало больше отдачи.

Недостатки.

Основной минус заключается в том, что схема, которую мы сейчас рассматриваем, очень затратная и трудоемкая. Так что далеко не всегда удастся найти ресурсы для ее построения.

### 3.7. Сочетание организационных принципов

Приведенные примеры организационных структур предполагают, что компания делит свой штат торговых представителей лишь по одному принципу - скажем, по территории, товару или рынку.

Но в действительности многие фирмы используют ту или иную комбинацию каких-то из описанных структур.

Например, фирма сочетает географическую специализацию с товарно-функциональной (путем использования менеджеров по товару).

Или же рыночная специализация продавцов сочетается с географической.

Таким образом, основа специализации - география, товар, рынок или их сочетание - в каждой компании может быть своей. Главное, для обеспечения конкурентоспособности компании специализация по тому или иному принципу обязательно нужна, и очень важно, чтобы выбор специализации происходил осознанно, с учетом всех возможных преимуществ и недостатков.

В связи с этим часто можно услышать вопрос о том, как же сделать правильный выбор. Как узнать, какой продукт, товар, какая отрасль какую специализацию требуют?

Перед тем как ответить на этот вопрос, хотел бы констатировать печальный факт. На практике у нас чаще всего не происходит просто никакого осознанного выбора. И это касается не только регионов, но и Москвы.

Если же вернуться к тому, как правильно выбрать специализацию, то я бы посоветовал наибольшее внимание уделять возможности сочетания разных типов. Если к вам придет консультант и скажет уверенно, что нужно применить только этот конкретный тип, не верьте с первого слова. Сначала попробуйте выяснить, насколько предложенный вариант ориентирован на достижение реальных практических результатов. Любая теоретически подобранная схема организации может дать сбой с той или иной стороны, которую теория по разным причинам упустила.

Для наглядности, обобщая материал главы, хочу привести конкретный пример. Возьмем распределение клиентов по торговым представителям. Хороший способ работы. Кажется, все должно идти гладко, по плану. Но вот один из продавцов ушел в отпуск или приболел на несколько дней, на больничном. Звонит его клиент. И что? Нередко остальные менеджеры говорят: "Я - пас, это не мой клиент". И ничего не поделаешь. Они не отвечают за этого клиента и не получают за него также премиальных, что немаловажно. Так что проблема есть, и она вполне серьезная. Многие ломают голову над ее решением. И разные компании решают эту задачу по-разному. В одной из компаний за каждым клиентом закрепили торгового представителя в качестве его "хозяина". Это именно тот продавец, кто в свое время нашел данного клиента. "Хозяин" получает 60% премиальных от объемов закупок этого клиента. Далее, после "хозяина", идет так называемый помощник хозяина. Если хозяин отсутствует и помощник берет заказ, то он получает 30% от объема премиальных по данному заказу за то, что он его принял. Есть и третий, "писарь". Он получает 10% за то, что он выписывал счета. Все. На этом цепочка замыкается. При таком распределении любой человек будет общаться с клиентом с удовольствием, потому что он знает, что получит определенное вознаграждение. Но что самое интересное? Даже здесь существуют стороны процесса, схемы, которые не были учтены. Не хватает чего-то существенного. А именно - временных границ. На какое время продавец объявлен "хозяином"? Пожизненно? Тогда получится какой-то MLM (сетевой маркетинг). Нашел человек клиента - сидит и ничего не делает, отдыхает, получая свои премиальные. Поэтому я посоветовал поставить границу - три месяца. Если в

течение трех месяцев через "хозяина" не проходят заказы данного клиента, то он автоматически становится ничейным.

Конечно, рассмотренный вариант является одним из многих. Он показывает, что можно найти решение основной проблемы при жестком привязывании менеджеров по продажам к конкретным клиентам. И главное - вариант работает!

### Вопросы к главе 3

1. Для получения практической пользы от рассмотренного материала можно составить список пяти конкурентов компании и выяснить, какие из перечисленных видов организации торгового персонала они используют, насколько это обоснованный и эффективный выбор с их стороны.

2. Какой принцип организации существует в вашей компании и почему?

3. Насколько оправдан данный метод организации?

## Глава 4. ТИПЫ ПРОДАВЦОВ

Можно выделить шесть типов продавцов. Они отличаются тем, что перед разными типами ставятся совершенно разные задачи. Соответственно, им нужны разные навыки работы.

### 4.1. Приемщик заказов

Основное место работы приемщика заказов - территория компании. Фронт работы - с имеющимися клиентами. Требуемые от него навыки - поддержание отношений, сервис. Особенно важно знание своего товара, и не в общих чертах, а полностью все, вплоть до самых незначительных подробностей, что может быть полезным для лучшего представления товара клиентам. Естественно, сегодня необходимо также умение работать с компьютером, офисными программами. Не менее важно также умение общаться по телефону.

Отдельно несколько слов нужно сказать о необходимости владения навыками кросс-торговли. Речь идет о том, чтобы постоянно прилагать усилия для расширения числа услуг, предоставляемых каждому конкретному клиенту. О том, что это действительно важно, в свое время, в сороковых годах прошлого века, впервые догадались американские банкиры. Изучая динамику отношений с клиентами, они обнаружили интересную закономерность, которая подтвердилась всеми дальнейшими исследованиями. Оказалось, что чем больше у конкретного клиента счетов в одном и том же банке, тем более лояльно он относится к этому банку, тем более привержен к нему. Выявленная закономерность привела к появлению новой задачи, которая была сразу же поставлена перед банковскими клерками. Они должны были делать все, чтобы максимально увеличить количество счетов каждого клиента банка. Эти навыки потом стали применять и в других сферах продаж услуг и товаров.

Сегодня в этом направлении достаточно внимательно и серьезно работает "Кодак". Если зайти в любой, даже самый небольшой фирменный магазин "Кодак", в котором работает персонал, инструктированный специалистами компании, то можно легко убедиться в этом. На любой вопрос или просьбу, связанную с одним видом товаров или услуг, можно в ответ получить не только подробный ответ по теме вопроса, но и неизбежное предложение каких-либо других, сопутствующих, дополнительных товаров и услуг. То есть, спрашивая фотопленку, можно получить предложение также батареек к фотоаппарату, фотоальбомов или чего-то еще. А ведь это существенно отличается от того, что можно до сих пор очень часто слышать во многих магазинах, когда, отвечая на ваш вопрос, продавщица, еле удостоив своим презрительным взглядом, добавляет сквозь зубы свое привычное: "Ну, все?" Что в переводе означает: "Долго еще будете мелькать у меня перед глазами или наконец-то исчезнете?" То есть правила кросс-торговли предполагают, что к каждому товару нужно предложить какое-нибудь дополнение. И при этом основной упор приемщик заказов должен делать на какие-то новинки, на свежие предложения, расширяющие ассортимент.

### 4.2. Торговый консультант

У торгового консультанта обычно имеется своя территория. Он работает в торговом зале, в выставочном зале, там, куда клиенты приходят сами. По сравнению с приемщиком заказов разница в том, что торговый консультант работает в основном с приходящими новыми клиентами.

Какие навыки? На первом месте навыки презентации и представления. Важна также внешняя презентабельность. Торговый консультант в какой-то мере является лицом компании в глазах новых, потенциальных клиентов, и оставленное им внешнее впечатление тоже имеет большое значение.

#### 4.3. Торговый представитель

Самый распространенный тип продавцов. Территория - клиента. Выезды к клиентам. Основные навыки - искусство продаж, работа с возражениями. Весь спектр, набор инструментариев, которыми пользуются продавцы любого типа.

#### 4.4. Презентатор

Это один из тех типов сотрудников, который не дает прямой прибыли. Его основная задача в том, чтобы рассказывать о вашем товаре, о вашем продукте. Он в основном должен работать с вашими покупателями, но не с конечными, а с теми, кто покупает ваш товар для последующей перепродажи. Как ни странно, многие руководители до сих пор считают, что этот тип продавцов ничего не дает. "Где изюм?" - спрашивают они. Но "изюм" прямо перед нашим носом. Ведь любая компания постоянно сталкивается с тем, что продавцы на местах практически ничего не знают о самом товаре. Не знают! Хоть убей! Ни продавцы, ни их руководители. И влиять на изменение такого положения дел могут именно презентаторы. Например, продаются в магазине маркеры. Между разными видами нет особой разницы по цене и по качеству, особенно в глазах обычного покупателя. Но вот из одной фирмы пришел презентатор, рассказал о своем товаре продавцам магазина, заразил их энтузиазмом. Если завтра придут покупатели, чей будет маркер продаваться? В этом и заключается тот "изюм", который многие не хотят видеть. При сегодняшнем количестве товаров и предложений на рынке другого выхода нет даже при достаточно простых товарах. А если у вас много клиентов или сложный продукт, при котором нужно объяснять подробно, что, для чего, какая польза, то без презентатора вам просто никак не обойтись. И это неоспоримый факт, каким бы тяжелым ни казался расчет его рентабельности в цифрах. Нужно иметь обязательно специалистов, основная задача которых - рассказывать о вашем товаре. Они должны регулярно выезжать по всем вашим потенциальным клиентам, собирать продавцов и руководителей и рассказывать - что, зачем, к чему и как.

#### 4.5. Старший торговый представитель, или Охотник за головами. Супервайзер

Его основная задача - контроль своих продавцов и, что самое главное, привлечение новых клиентов и возврат старых, "дезертиров". Кроме того, конечно, работа с конфликтами, с жалобами и другими ситуациями, требующими больше профессионализма, опыта, чем может быть у рядового продавца. Соответственно, необходимо мастерское владение всеми основными навыками продавца, умение работать с конфликтами, со сложными клиентами.

#### 4.6. Мерчандайзер

Его основная задача - это обеспечить присутствие товара на полках магазина в самых лучших местах и в оптимальном количестве. Если вы работаете на конечного потребителя, ваш товар идет куда-то на продажу, это последний, но очень важный способ влияния на эффективность продаж. Потому что теперь фронт борьбы за покупателя проходит через розничные залы, где идет достаточно суровое сражение за лучшие места, за каждую полку. И огромное значение придается тому, как выставлен ваш товар на месте, завоеванном с таким трудом, потому что именно от этого непосредственно зависит успех продажи. Правильная выкладка и представление товара - последний фактор, позволяющий влиять на увеличение продаж. И он может дать до 18% увеличения оборотов.

Интересно то, что, несмотря на принятие всеми важности службы мерчандайзинга и распространенность ее использования, многие до сих пор не могут решить, куда девать эту службу, куда прицепить ее.

#### 4.7. Торговый представитель по работе с ключевыми клиентами

В конце девятнадцатого века итальянский ученый Паретто открыл вот такую закономерность. Он выяснил, что 20% населения Земли принадлежит 80% мирового капитала. С тех пор эта закономерность была названа его именем. Один из вариантов этой закономерности гласит, что 20% ваших клиентов дает 80% ваших продаж. Если не верите, можете посчитать. Эта цифра может немного колебаться, но в основном остается эффективным практическим ориентиром. Эти 20% и составляют ваши клиенты класса А, которые часто называются ключевыми клиентами. Они те, кто дает вам основные деньги. Естественно, продавцы, которые специализируются в работе с ними, должны быть наилучшими во всех отношениях, потому что их ошибки могут иметь слишком

большое значение для компании, и от их умения эффективно поддержать и развивать отношения с ключевыми клиентами зависит жизнеспособность компании в целом.

Такое положение дел имеет свои достаточно сильные отрицательные стороны тоже. Потому что любой ключевой клиент рано или поздно может уйти, соответственно нанося очень существенный ущерб компании.

Точно так же могут уйти из компании продавцы, работающие с конкретными ключевыми клиентами, и не просто уйти, но и увести за собой тех клиентов, которых они обслуживали и с кем наладили наиболее тесные личные отношения.

Каковы навыки, качества сотрудника, специализирующегося в работе с ключевыми клиентами?

Прежде всего, необходимо определить, в чем заключается его основная задача, что входит в сферу его обязанностей. Можно написать большой список разных дел. Но если выделить самые важные обязанности - получим всего два-три пункта.

Я очень много езжу на выездные семинары и встречаюсь с большим количеством российских компаний, но не видел ни одной, которая работает абсолютно четко и безукоризненно. Проблемы могут быть везде - на производстве, на складе, в логистике, в доставке, в бухгалтерии, на любом другом участке. Именно потому основная задача сотрудника, работающего с ключевыми клиентами, - сделать все возможное, чтобы никакие внутренние проблемы компании не касались его основных ключевых клиентов. Соответственно, очень важно, чтобы этот сотрудник умел работать в команде и обладал определенными полномочиями для решения проблем, которые могут возникнуть.

Другими словами, он должен обеспечить взаимодействие разных подразделений компании таким образом, чтобы заказы ключевых клиентов выполнялись как можно лучше, без каких-либо препятствий.

Второй важный аспект - он должен не бояться работать с людьми, которые занимают высокое положение, и вместе с тем не гнушаться общения с сотрудниками более низкого ранга.

#### Вопросы к главе 4

1. Применяются ли у вас элементы кросс-торговли? Планируете ли расширение их применения?

2. Насколько навыки ваших конкретных сотрудников соответствуют той роли, которую они выполняют в системе продаж компании?

3. Как оцениваете качество обслуживания своих ключевых клиентов? Готовы сделать временной прогноз развития отношений с каждым из них? Какие дополнительные меры целесообразно предпринять именно в вашей ситуации, направленные на снижение рисков потери ключевых клиентов?

## Глава 5. РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ

Управленческая структура как птица в руке:  
Слишком надавишь - умрет,  
Расслабишь - улетит.

### 5.1. Каковы основные функции менеджера по продажам

Управление требует умения поддерживать динамическое равновесие, чтобы, с одной стороны, не ослабить контроль и постоянное движение в сторону поставленных целей, а с другой стороны - чтобы не уничтожить продуктивный настрой у коллектива, превращая людей в безвольные машины со всеми вытекающими последствиями.

Каковы основные функции, задачи руководителя отдела продаж или менеджера по продажам, который руководит группой торговых представителей? Суть его работы можно выразить следующими простыми словами: организация выполнения всех необходимых работ для достижения коллективом главной цели - увеличения объема продаж.

Обычно в сферу деятельности руководителя отдела продаж или менеджера по продажам входят следующие основные направления:

1. Планирование.
2. Координация.
3. Контроль.
4. Оценка.
5. Мотивация.

### 5.2. Какие задачи решает руководитель отдела продаж

Попробуем более детально разобраться с задачами, которые решает менеджер отдела продаж. На первый взгляд кажется, что эти задачи известны всем. Однако обсуждение в разных компаниях показало, что некоторым руководителям так и не удалось серьезно задуматься над вопросом, чем должны заниматься день за днем те самые руководители отделов продаж, которых они приняли на работу или планируют принять для повышения эффективности работы отдела продаж. Бывали даже такие формулировки основных задач руководителя отдела продаж, как контроль посещаемости офиса торговыми представителями или сопровождение бухгалтера в банк.

Именно поэтому стоит по возможности подробно рассмотреть все основные задачи, решаемые руководителем отдела продаж.

1. Выработка стратегии поиска новых клиентов.

То есть руководитель должен постоянно изучать потенциальных новых клиентов компании, составить их характеристики, оценить вероятность установления отношений с разными категориями и типами новых клиентов. Он должен определить, в каком направлении нужно вести поиск конкретных типов клиентов, какие технологии применить для того, чтобы привлечь их в компанию.

2. Обучение торговых представителей.

Это очень важная и достаточно широкая сфера деятельности руководителя. Ее мы рассмотрим отдельно.

3. Информирование компании о ситуации на внешнем рынке.

Хорошо, когда в компании существует отдел маркетинга, который занимается сбором информации на рынке, тем самым существенно помогая руководителю отдела продаж ориентироваться в соответствии с динамикой рынка. Но далеко не все компании имеют отделы маркетинга. И даже если они имеются, все равно многое зависит от того, насколько руководитель отдела продаж умеет дополнить полученную от маркетологов информацию той, которая возникает в результате каждодневного общения торговых представителей, продавцов с клиентами или потенциальными клиентами. Информация никогда не бывает лишней. Если ее бережно собирать и правильно классифицировать, можно избежать многих неприятных неожиданностей и кризисных ситуаций, обусловленных изменениями в рыночной среде. И здесь речь идет отнюдь не только об информации внешнего происхождения. Не менее важно обратить внимание на любые сигналы, говорящие о том, как работают разные подразделения внутри самой компании. Потому что в условиях жесткой конкуренции слабая работа любого звена может стать причиной потери клиентов, которых с таким трудом удастся поймать, опережая многих других, добивающихся их расположения. Например, если на производстве стали допускать какие-то дефекты в качестве товара, его упаковке, или механизм отгрузки со склада стал слишком неэффективным, или что-то слишком медленно происходит в бухгалтерии, все это в конечном счете влияет на успех, на темпы



роста продаж. Поэтому именно руководитель отдела продаж должен быть внимательным ко всем мелочам, чтобы успеть ими заняться до того, как они вырастут до размеров больших проблем.

#### 4. Поддержание дисциплины в своем отделе.

Здесь все понятно. Без определенной дисциплины невозможно обеспечить выполнение планов, достижение поставленных перед отделом целей. Главное - чтобы не перегнуть палку и не убить самостоятельность продавцов вместе с ответственностью. Чрезмерное увлечение авторитарным стилем управления приводит к тому, что сотрудники постепенно превращаются в безвольных и безынициативных исполнителей, которых не интересует результат своих действий. При этом они полностью теряют чувство ответственности тоже, потому что за все отвечает тот, кто отдает приказы. Все это приводит к существенному снижению отдаче от деятельности коллектива в целом в результате отключения инициативы и творческих порывов его отдельных членов.

Так что, обеспечивая определенный уровень дисциплины, нужно знать, где находится золотая середина между свободой действий и организованностью.

#### 5. Постановка задач торговому персоналу.

Руководитель должен уметь таким образом распределить задачи между своими подчиненными, торговыми представителями, чтобы они постоянно, в любое время четко представляли, что нужно делать в данный момент и что нужно делать после.

#### 6. Распределение территории.

Если компания использует территориальное распределение торговых представителей, то, конечно, руководитель должен сам распределять территории.

#### 7. Оценка и контроль результатов.

Каждый товар, метод продаж, каждая ситуация на рынке требует применения разных критериев оценки результатов работы торговых представителей. Чем лучше руководитель объяснит, какие критерии в данный момент применяются для оценки, тем больше шансов на успех в достижении поставленных целей каждым сотрудником отдела продаж. Без применения эффективного механизма контроля невозможна более-менее объективная оценка. Поэтому эти два компонента - оценка и контроль - всегда находятся рядом.

#### 8. Распределение поощряющих стимулов.

В зависимости от избранной им системы оценки результатов руководитель должен уметь справедливо распределить поощрения, чтобы сотрудники сохранили положительную мотивацию. Кроме того, выбор самих стимулов тоже необходимо делать очень внимательно, с учетом личных, индивидуальных особенностей каждого сотрудника и общих интересов коллектива в целом.

#### 9. Оптимизация бизнес-процессов.

Рынок никогда не прощает застоя. Любая, даже самая эффективная на данном промежутке времени, технология продаж может и обязательно станет устаревшей очень скоро. Все меняется и движется вперед. Поэтому руководитель должен постоянно искать новые возможности оптимизации бизнес-процессов, не дожидаясь кризисов, когда придется этим заняться вынужденно, не гарантируя положительный результат. Постоянный поиск новых возможностей совершенствования применяемых технологий, улучшения взаимодействия внутри команды, изменение планов, масштабов задач, решаемых каждым сотрудником и отделом в целом, - все это и многое другое необходимо иметь в виду в качестве важного фактора обеспечения долгосрочной эффективности работы отдела продаж.

#### 10. Работа с жалобами и клиентами.

Работа с жалобами часто выходит за рамки компетенции отдельного торгового представителя, продавца. Они являются очень важным источником информации, позволяющим обнаружить слабые места в работе как самого отдела продаж, так и компании в целом. Поэтому при работе с жалобами необходимо не только добиться сохранения перспектив сотрудничества с конкретным клиентом, но и фиксировать причины конфликтной ситуации, чтобы делать своевременные выводы и избежать распространения отрицательных тенденций.

#### 11. Помощь в поиске клиентов.

Конечно, основная обязанность торгового представителя чаще всего заключается в том, чтобы привлечь в компанию новых клиентов, установить с ними отношения, организовать поставку продукции им. Но направления поиска, технологию поиска и налаживания взаимоотношений с клиентом должен разработать руководитель отдела, который более компетентен и может лучше обобщить предыдущий опыт компании, данные, поступающие из разных информационных источников, результаты маркетинговых исследований, оценок перспектив продукции компании на рынке.

#### 12. Ведение документации и отчетностей.

Здесь главное - опять не переборщить излишней формализацией и держаться золотой середины. Потому что без документального фиксирования совершенно невозможно контролировать процесс продаж, но, с другой стороны, если торговым представителям придется большую часть времени тратить на бумажные дела, а не на саму продажу, вряд ли это позволит компании долго держаться на плаву. Конкуренция очень быстро сделает свое дело. Составить

перечень необходимых сопроводительных документов, форм отчетностей может только сам руководитель отдела продаж.

#### 13. Организация соревнований.

Это тоже входит в компетенцию самого руководителя, и если удастся найти эффективную форму организации соревнования между торговыми представителями, то можно не сомневаться, что торговые представители будут довольны и могут проявить иногда чудеса находчивости в решении поставленных перед ними задач. Только нужно не терять из виду и возможные отрицательные последствия такой гиперактивности. Чрезмерные усилия в одном направлении часто приводят к запущенности дел в другом. Поэтому руководитель должен осторожно выбрать параметры, по которым будет происходить соревновательный процесс. Только так можно держать активность сотрудников в пределах разумного ограничения, с пользой для дела.

#### 14. Мотивация сотрудников.

Мотивация сотрудников требует очень серьезного и внимательного отношения со стороны руководителя. Мы рассмотрим эту задачу отдельно и довольно подробно. Без эффективной мотивации торговых представителей процесс успешных продаж просто невозможен. Потому что продажа - это в основном активное действие. А активность появляется только при наличии соответствующей мотивации.

#### 15. Организация технического обеспечения.

Очевидно, что чем лучше будет организовано техническое обеспечение торгового персонала, с учетом самых современных возможностей, тем меньше времени придется тратить на формальную часть работы по сравнению с содержательной. Соответственно, руководитель должен быть в курсе дел и следить за теми направлениями технического прогресса, которые могут принести что-нибудь новое в работу его коллектива. Это может быть новое программное обеспечение, использование новых средств связи и много другое.

#### 16. Организация и проведение собраний.

Конечно, руководителю отдела никуда не деться от выполнения и этой обязанности. Кто может, кроме него, планировать, организовать и вести собрания? Главное, чтобы они не носили чисто формальный характер и чтобы отношение к ним у подчиненных было позитивное, обусловленное ожиданием новых, эффективных решений, интересных предложений или выводов.

#### 17. Контроль над выполнением должностных обязанностей.

Должностные обязанности являются важной частью работы коллектива, в которой существует распределение труда и ответственности. Поэтому хорошо организованный контроль над их выполнением позволит обеспечить общую эффективность работы отдела. Это важно особенно потому, что торговым представителям часто совсем не хочется тратить усилия на то, что не связано напрямую с увеличением продаж на первый взгляд.

#### 18. Работа с ключевыми клиентами.

Здесь чуть-чуть поподробнее. Есть один старый анекдот. Приезжает охотник в лес и говорит егерю: "Слушай, дай мне хорошую собаку. Я хочу пойти уток пострелять, чтобы собака мне их таскала". Егерь говорит: "Хорошо. У меня есть очень хорошая собака. Ее кличка - Торговый представитель. Бери". Тот взял, настрелял уток. Эта собака понатаскала ему этих уток. Он пришел, такой довольный. "Спасибо большое! Отличная собака! Спасибо!" - и уехал. Через пару месяцев опять приезжает, говорит: "Ну, дай мне эту собаку, дай!". А грустный егерь говорит: "Понимаете, у нас случилась беда. Мы этой собаке сменили кличку. Мы дали ей новую кличку - Начальник отдела продаж. И теперь он сидит на своем стуле, и ничто его не сможет заставить сдвинуться с места".

Один из очень важных компонентов работы руководителя - работа с ключевыми клиентами. Потому что каждый ключевой клиент имеет огромное значение для компании. Потеря одного ключевого клиента, к сожалению, может привести к непоправимым результатам, хотя нужно сделать все, чтобы не существовала такая зависимость. Так или иначе, уход ключевого клиента является серьезным сигналом о проблемах, существующих в работе отдела продаж и компании в целом. Здесь проблема в том, что многие руководители отделов, которые раньше работали сами торговыми представителями и, конечно, тратили довольно много времени на поддержание отношений со своими клиентами, особенно с ключевыми, почему-то теряют интерес к этому, как только занимают место руководителя отдела. У них появляется некоторое спокойствие и беззаботность, граничащая с ленью. Как будто они добились своей цели и теперь стараться должны другие, их подчиненные. Это очень опасный подход. Мы отдельно рассмотрим тонкости работы с ключевыми клиентами. Здесь можно только еще раз обратить внимание на то, что именно руководитель отдела продаж должен очень внимательно контролировать отношения с каждым ключевым клиентом, участвовать в процессе поддержания и развития этих отношений, разрабатывать для этого соответствующие технологии, следить за их правильным применением на практике и лично участвовать в этом процессе. Теория мотивации Лайкерта говорит, что в тех компаниях, в которых руководитель сам постоянно показывает результат, добивается результата, является путеводной звездой, торговый персонал тоже всегда имеет результаты. Поэтому ни в

кчем случае нельзя руководителю отойти от активных форм работы, от общения с клиентами, особенно ключевыми. Существует такое понятие - потерять "нюх", другими словами, нечто неуловимое, вроде интуитивного владения ситуацией, реагирования на ее невидимые тенденции, изменения. К сожалению, довольно распространен синдром потери этого важного качества. Когда люди приходят из среды торгового персонала на должность руководителя отдела продаж, у них часто появляется что-то вроде мании величия. "Все, я большой человек, почти что генерал, а может, даже президент". В этом-то и главная опасность. Чтобы избежать этой болезни, которая легко может стать хронической и неизлечимой, руководителю рекомендуется непременно оставить себе хотя бы 2 - 3 ключевых клиентов как минимум. Во-первых, можно всегда показать личный пример сотрудникам, доказывая свою компетентность и мотивируя на подвиги под руководством настоящего профессионала. Во-вторых, это позволит избежать потери "нюха". Это иррациональное, но очень важное свойство сохранится и даже будет развиваться со временем, вместо того чтобы атрофироваться навсегда. А ведь его очень легко потерять. Очень легко.

#### 19. Согласование интересов торговых представителей и руководства.

Это тоже очень важная задача. Практически очень трудно найти хотя бы одного руководителя, который был бы доволен продажами. Точно так же почти невозможно найти ни одного торгового представителя, который был бы доволен заработной платой. Это две стороны одной медали. Такова реальность. Довольных нет. Поэтому одна из самых важных задач - выполнять функцию буфера между верхами, то есть руководством компании, и низами, то есть в данном случае торговыми представителями. Чтобы согласовывать интересы, не обострять постоянно существующую противоположность мнений сторон.

### 5.3. Что входит в сферу ответственности руководителя отдела продаж

Можно выделить девять компонентов.

#### 1. Уровень и объемы продаж.

Как бы плохо ни работали торговые представители, руководитель должен не забывать, что за уровень и объемы продаж в целом несет ответственность именно он. Это следует из должности, занимаемой им, и нельзя сбросить свою ответственность на плечи торгового персонала.

#### 2. Поддержание отношений с клиентами.

Технология поддержания позитивных отношений с клиентами, контроль за ее правильным практическим применением - тоже дело самого руководства. Очень многое зависит от того стиля, которого придерживаются торговые представители при общении с клиентами. Поэтому нужно дать им правильные ориентиры и контролировать их выполнение, не забывая о необходимости демонстрации личного примера. Тем более что только на личном примере можно оценить, насколько принятые стандарты общения с клиентом реализуемы и эффективны.

#### 3. Решение проблем.

Руководитель, который при возникновении проблем начинает выходить из себя и заботится только о том, чтобы сбросить с себя ответственность, вместо того чтобы искать решения и действовать, - очень плохой руководитель. Вряд ли ему удастся удержаться на своем месте долго, не говоря о возможности карьерного роста. Какими бы ни были ошибки сотрудников, которые привели к возникновению проблемы, за них отвечает в первую очередь сам руководитель, и именно он должен сначала предпринять все, чтобы проблема была успешно решена, а потом делать необходимые выводы, организационные или дисциплинарные. Только такое отношение к собственной ответственности позволит руководителю лучше предусмотреть возникновение проблем и быстро находить решение.

#### 4. Инструктаж коллектива.

Здесь все достаточно очевидно. Чем точнее инструкции - тем эффективнее работа коллектива. Главное, чтобы руководитель лично не был полностью оторван от практической работы по продажам. Тогда не возникнет проблем с инструкциями, которые просто не могут быть реализованы. Ведь все проверяется только на практике. То, что со стороны кажется легко реализуемым и полезным, на деле может оказаться совершенно нереальным и ненужным.

#### 5. Принятие на работу и отбор кандидатов.

Кстати, об этом мы еще поговорим.

Это очень широкая сфера деятельности руководителя. Ее мы будем рассматривать отдельно. В двух словах можно сказать, что лучше всего, если руководитель принимает активное участие в процессе отбора кандидатов и принятия на работу. Таким образом он может действительно нести ответственность за результаты своих действий, что будет вполне справедливо. Кроме того, принятые им сотрудники с большей вероятностью будут соответствовать личным качествам самого руководителя, что уменьшит вероятность конфликтов и

неэффективного взаимодействия. Ведь каждый руководитель имеет свой стиль и свои инструменты эффективного управления. О чем мы тоже поговорим более подробно далее.

#### 6. Уровень навыков и обучение торгового персонала.

Постоянный рост квалификации торгового персонала является обязательным фактором выживания компании на рынке. Если уровень навыков можно обеспечить путем отбора и принятия на работу более-менее квалифицированных продавцов, то процесс развития этих навыков и профессиональных знаний во многом зависит от того, как его организует руководитель. Далеко не все торговые представители способны или склонны к самосовершенствованию. Их нужно мотивировать на это, создать соответствующие возможности и требовать их реализации. Никто не сможет все это сделать лучше, чем руководитель отдела продаж. Каким бы ни был хорошим специалистом менеджер по персоналу или по кадрам, специфика работы торгового представителя такова, что только руководитель отдела продаж может видеть в целом ту общую картину навыков и знаний, которые именно сегодня требуются от его сотрудников на рынке и которые понадобятся в ближайшем будущем.

#### 7. Оценочный анализ.

Точная оценка личных усилий каждого торгового представителя и команды в целом позволяет своевременно делать необходимые выводы, изменить критерии оценки, усилить мотивацию и поднять результативность работы. Руководителю необходимо постоянно развивать свое умение пользоваться этим инструментом, понимая, что он является неотъемлемой частью его деятельности.

#### 8. Вопросы дисциплины и увольнения.

Индивидуальный стиль конкретного руководителя может оказать определяющее влияние на тот тип дисциплины, который будет принят в коллективе за основу. Конечно, важны также общие, корпоративные стандарты, но в любом случае на дисциплину в своем отделе в первую очередь влияет сам руководитель и несет за это полную ответственность.

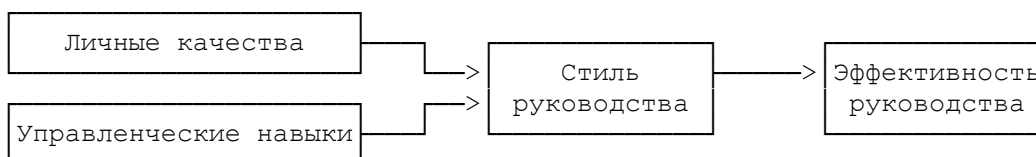
Механизм же увольнения включает в себе несколько аспектов. Главное, нужно знать и правильно применять трудовое законодательство, чтобы не создать для компании спорных ситуаций и долгосрочных, затянутых конфликтных процессов с бывшими сотрудниками. Очевидно, что, если руководитель не справится с этим, ему придется нести ответственность за свои ошибки.

Другой аспект - обеспечение соответствующего интересам коллектива восприятия процесса увольнения отдельного сотрудника. Ведь увольнение происходит не всегда по собственному желанию, но и по инициативе руководства, когда по той или иной причине дальнейшее присутствие в коллективе данного сотрудника не считается целесообразным. Руководитель несет ответственность за правильный выбор критериев, на основании которых принимается решение о нежелательности продолжения сотрудничества. Важно, чтобы другие сотрудники воспринимали при этом принятое решение как должное и понимали его смысл, считая его обоснованным, а не проявлением личных недостатков и капризов руководителя. Конечно, вряд ли удастся при этом всегда добиться полной ясности и принятия коллективом тех жестких мер, которыми иногда приходится воспользоваться руководителю в силу разных обстоятельств, но заботиться о максимально возможном понимании необходимо и очень важно. Потому что это может оказать серьезное влияние на общую атмосферу в коллективе, на отношение к работе каждого его члена и на отношение к руководителю в том числе.

#### 9. Поддержание соответствующего морального климата в коллективе.

Вполне естественно, что моральный климат в коллективе очень сильно зависит от личности руководителя. Об этом мы уже частично сказали в предыдущем пункте. Данная сфера достаточно тонкая и чувствительная. Здесь не всегда работают законы логики, и результат достигается не только приказами и инструкциями, но и личным примером, отношением к своему делу, к своим сотрудникам. Главное - руководитель, который сам находится на низком моральном уровне, вряд ли сможет поддержать высокий уровень у коллектива. То есть личные качества здесь необходимые, хотя недостаточные условия. Поддержание чувства справедливости, командного духа, организация процесса взаимоотношений на основании фиксированных, всеми принятых правил поведения, хорошо обоснованных, а не навязанных, позволит руководителю меньше времени тратить на решение разнообразных конфликтных или других нежелательных ситуаций в коллективе. Морально удовлетворенные, спокойные в этом отношении сотрудники могут намного больше сил вложить в процесс своей трудовой деятельности, чем те, кому приходится постоянно ощущать внутренний дискомфорт из-за двусмысленной ситуации в коллективе. Поэтому создание для такой удовлетворенности и спокойствия всех необходимых условий является важной частью работы руководителя, за что он, естественно, несет полную ответственность.

#### 5.4. Свойства и навыки хороших руководителей



Личные качества и управленческие навыки в совокупности создают стиль руководства. И потом этот стиль руководства уже ведет к эффективности на практике.

Рассмотрим теперь более подробно каждый из двух компонентов, создающих вместе стиль руководства.

Начнем с личных качеств и отдельно обратим внимание на каждое из них.

#### 5.5. Личные качества

Уверенность в себе.

Уверенный в себе руководитель верит в свои силы, в свои способности и возможности. Без наличия такой веры у руководителя вряд ли что-то получится.

Инициативность.

Наличие инициативности говорит о том, что руководитель может не только контролировать действия своих сотрудников. Он готов осуществить изменения и брать на себя соответствующие риски, когда возникают ситуации, требующие этого. Движение вперед без инициативы практически невозможно. А руководитель должен вести коллектив, которым управляет, вперед, к новым достижениям.

Энергичность.

Одним из наиболее важных личных качеств, необходимых руководителю, является энергичность. Что сюда входит? Трудолюбие, энтузиазм и эмоциональная заразительность. Хороший руководитель отдела продаж должен сам гореть и заражать своим огнем, своей энергией всех остальных продавцов. Без этого огня может обойтись руководитель и отдела маркетинга, и отдела финансов, и прогнозирования. Но руководитель отдела продаж без этого не может работать эффективно. Это просто невозможно.

Если руководитель сам горит - то же самое происходит с сотрудниками, если же он не горит - то же самое происходит и с продавцами. Нужно помнить, что настоящий руководитель всегда является авторитетом в глазах своих сотрудников и во многом воспринимается как эталон. Поэтому его отношение к делу, настрой оказывают непосредственное влияние на всех остальных членов коллектива.

Творческий подход.

Творческий подход - творческие способности, умение находить новые подходы и нестандартные решения. В борьбе за место в рыночном пространстве творческие способности руководителя очень важны. Чем больше восприимчивости к новому, находчивости, тем больше шансов сохранить и расширить свое место на рынке. А реализация новых технологий всегда требует готовности к принятию нестандартных решений. Иначе не бывает. Стандартные решения подходят только к привычным, стандартным обстоятельствам.

Зрелость.

В чем она проявляется? В частности, в том, что руководитель заинтересован в большей степени в благосостоянии компании и отдела продаж, которым он управляет, чем в том, чтобы самоутвердиться или поддержать свое чувство превосходства над другими. Отсутствие внутренних проблем, связанных с потребностью в самоутверждении, позволяет лучше концентрироваться на решении задач, стоящих перед коллективом, снимает излишнюю эмоциональную окраску отношений между руководителем и подчиненными, позволяет каждой из сторон действовать более конструктивно.

Что иногда встречается у людей, которых назначили на позицию руководителя отдела продаж из торговых представителей? Они в первую очередь начинают искать возможности для самоутверждения в компании. Этот процесс выражается в том, что любыми путями стараются показать подчиненным свою важность, внушая одновременно мысль о никчемности всех остальных. Когда такое начинает происходить, непременно возникают конфликты. Вершина, главный признак настоящей зрелости заключается в том, чтобы все лавры от выполнения каких-то задач получали именно торговые представители, а не руководители.

## 5.6. Управленческие навыки

Что касается личных навыков управляющего, то к их числу относятся следующие.

Умение решать проблемы.

Это означает уметь предвидеть, анализировать, принимать решения. Руководитель, который не готов своевременно принять решение на основании проведения постоянного анализа возможных вариантов развития ситуации, предвидения последствий этого развития, обречен на серьезные провалы.

Наличие навыков межличностных отношений.

То есть знание мотивов каждого подчиненного, умение устанавливать и поддерживать деловые отношения как с сотрудниками, с подчиненными, так и с руководством. Замкнутый в себе руководитель, точно так же как чрезмерно общительный, одинаково бесполезны. Руководитель должен владеть собой и в общении проявлять себя адекватно ситуации, ожиданиям партнеров в общении. Только так ему удастся поддержать достаточно хорошие отношения со своими подчиненными, не допуская при этом излишней фамильярности и расслабления на работе, снижения трудовой дисциплины в коллективе. Аналогично при необходимости отстаивания своего мнения перед вышестоящим руководством, когда, с одной стороны, необходимо добиться изменения позиции руководства для решения конкретной проблемы, но с другой стороны, независимо от того, как завершится спор, должны быть сохранены конструктивные деловые отношения.

Наличие коммуникативных навыков.

То есть способность сформулировать и высказывать свои мысли. Всегда можно избежать очень больших эмоциональных, временных и энергетических затрат, если человек владеет умением излагать свои мысли четко, понятно для собеседников. Естественно, что это в первую очередь касается руководителя, неточное понимание распоряжений которого может привести к существенным нежелательным последствиям.

Умение убеждать.

То есть опора на убеждение, а не на власть. Конечно, человек, который умеет убеждать, больше готов сам прислушиваться к мнению окружающих, расширяя тем самым возможности коллективного поиска наилучших решений задач и проблем. Чем хуже умеет человек обоснованно и убедительно излагать свою точку зрения, тем больше склонен к давлению на своих сотрудников с позиции власти, потому что опасается слабости своих аргументов, не уверен в том, что может быть более убедительным, чем они. А такое давление постепенно приводит к тому, что сотрудники просто теряют желание высказать свою точку зрения, предложить свое решение проблемы. В результате коллектив теряет очень многое.

## 5.7. Стили руководства

Все стили руководства опираются на две основные категории, основные способы действий.

Первое - это командные действия. Основные слова, которые употребляются при этом - порядок, организация, обучение и надзор.

Второе - поддерживающие действия: хвалить, выслушивать, спрашивать, объяснять и содействовать.

Из упомянутых двух типов действий можно выделить основные четыре стили управления, к которым сводятся все варианты организации управленческого процесса.

### 5.7.1. Основные стили руководства

#### 1. Командный стиль.

Командный стиль управления проявляется в том, что руководитель в основном использует четкие указания, предписания, определяющие, как и что именно нужно делать, и требует отчет о выполненной работе. Проще говоря, формула его общения с подчиненными заключается в следующей фразе: "Идите туда, делайте вот это, когда сделаете, придете и доложите мне". Вот это и есть командный стиль управления.

#### 2. Наставительный (наставнический) стиль.

Данный стиль характеризуется тем, что руководитель продолжает давать указания в русле: "Идите туда, делайте вот это, когда сделаете, придете и доложите мне". Но при этом он начинает подключать подчиненного к поиску решений. То есть он высказывает свою точку зрения о том, как нужно выполнить конкретное задание, и спрашивает мнение подчиненного тоже.

#### 3. Поддерживающий стиль.

Характеризуется тем, что руководитель обычно не дает указаний. Он только обозначает ту или иную проблему и спрашивает подчиненного, как, по его мнению, нужно ее решить.

#### 4. Делегирование.

Это та ситуация, когда просто обозначается проблема, и подчиненный уже просто по умолчанию сам должен эту проблему решить.

Таким образом, существует четыре основных стиля руководства.

Теперь рассмотрим каждый из них в отдельности подробнее путем сравнения друг с другом в рамках конкретной ситуации.

Командный стиль.

Предположим, фирма "Солнышко" просрочила оплату. Руководитель вызывает торгового представителя, Сашу, и говорит: "Саша, поезжайте в ту фирму, поднимайтесь к директору, которого зовут Иван Иванович. Покажите ему договор, который он подписал с нами, объясните, что в случае невыполнения договора мы должны применить штрафные санкции. Потом обговорите с ним сроки решения проблемы, спускайтесь вместе с ним в бухгалтерию, найдите главного бухгалтера, которую зовут Мария Ивановна, оформите с ней график погашения задолженности. Пусть она поставит свою подпись. После этого поднимитесь к Ивану Ивановичу, он поставит свою подпись. А после приезжайте ко мне и все расскажите". Вот это типичный пример применения командного стиля. Четкие указания и жесткий контроль.

Наставительный стиль.

Ситуация та же самая. Фирма "Солнышко" просрочила оплату. Даются те же самые команды, но подход немного другой. Руководитель начинает так: "Саша, я считаю, что вам нужно поехать в фирму "Солнышко", подняться на второй этаж, к генеральному директору, которого зовут Иван Иванович, показать ему договор, еще раз рассказать, что будет, если они не выплатят, и мы будем вынуждены включить штрафные санкции. Потом обсудить с ним график погашения, после чего спуститься к главному бухгалтеру, оформить все документально, получить у нее все подписи. Так считаю я, а как думаете вы?"

Поддерживающий стиль.

Ситуация та же, контекст общения следующий: "Саша, фирма "Солнышко" просрочила оплату. Что вы планируете предпринять для решения проблемы?" Выслушав его, руководитель позволяет приступить к действиям, если представленный план его устраивает. А как быть руководителю в случае, если он не согласен с подчиненным? Например, тот говорит: "Все просто! Нужно разоружить охрану, войти в офис, открыть сейф и забрать деньги!" Так вот, здесь вступает в силу золотое правило. Оно гласит: "Кто обладает золотом, тот и устанавливает правило". То есть конечное слово всегда должно оставаться за руководителем.

Делегирование.

Здесь все еще проще. Контекст общения предельно ясен: "Саша, фирма "Солнышко" просрочила оплату. Ясно? Действуйте!"

#### 5.7.2. Уровень развития торгового персонала

Рассмотрим поднятую тему о стилях руководства глубже. Обычно, если у руководителя существуют проблемы с продажами, они являются следствием двух основных причин: персонал или некомпетентен, или не предан делу. Говоря проще, торговые представители или не умеют продавать, или не хотят. Других вариантов не существует. Всякий раз, когда подчиненный работает плохо, речь обычно идет о недостатке либо компетентности, либо преданности, либо обоих факторов одновременно.

Компетентность определяется знаниями подчиненного и его навыками, которые даются образованием, обучением, опытом.

Преданность, или приверженность, - это сочетание уверенности в себе и мотивации.

Уверенность в себе - это ощущение, присутствующее у человека, который способен справиться с задачей без особого контроля, а мотивация - это заинтересованность человека в том, чтобы работа была выполнена хорошо, его энтузиазм.

Бывает, что работник компетентен и уверен в себе, но не заинтересован.

Люди теряют мотивацию, если обнаруживают, что работа дается труднее, чем им казалось поначалу, или они чувствуют, что их усилия не вознаграждаются в должной мере.

Бывает, что та или иная работа людям просто надоедает - они просто приходят к выводу, что овчинка выделки не стоит.

Люди могут также обладать различными комбинациями компетентности и преданности. С учетом этого можно выделить четыре типа торгового персонала по уровням развития.

Первый уровень развития.

Это ситуация, когда компетентность низкая, а преданность высокая. Как можно характеризовать данных сотрудников? Что это за люди? Кто они? Конечно, легко догадаться, что это сотрудники, только что принятые на работу. Как правило, это новички. А что значит низкая компетентность? Умеют ли они продавать? Нет! А что значит высокая преданность? Это когда у новых сотрудников энергии хоть отбавляй. Они готовы горы свернуть. Они, как танки, рвутся в бой. Хотят работать.

Второй уровень развития.

Компетентность колеблется между умеренным уровнем и низким, а преданность - низкая. Это люди, которые проработали примерно три месяца. Что значит компетентность между умеренным и низким уровнями? Это значит, что люди уже знают, как надо работать в компании. Они знают, как надо продавать, как надо взаимодействовать. В принципе они еще не специалисты, но они уже кое-что умеют. Но почему такое положение дел у них с преданностью? Как правило, основная причина в том, что люди постепенно поняли, как много придется им работать каждый день и постоянно. Обычно вначале им кажется, что два-три дня придется пошевелиться, и все пойдет уже как по маслу. А оказывается, что надо работать и работать. А это многим не по душе.

Третий уровень развития.

Здесь компетентность колеблется от умеренного до высокого уровня. А вот преданность - переменная. Что это за люди? Они уже проработали около года. Продавать уже умеют. Довольно хорошо знают когда, где, и как нужно поступать. Но есть одна большая проблема. Здесь очень часто встречается стагнация. Это когда люди останавливаются на каком-то этапе своего профессионального роста и начинают твердить: "Вот. Теперь хватит. Сколько мне платят, столько я и буду работать. Платят хорошо - работаю хорошо. Платят не очень - работаю не очень. Работать я могу, но не знаю, хочу или не хочу!"

Четвертый уровень развития.

Компетентность - высокая, преданность - высокая. Это мечта любого руководителя. Это люди, которые умеют работать и, самое главное, хотят.

Таким образом, мы перечислили все четыре уровня развития торгового персонала. Более того, я абсолютно уверен, что во всех ваших компаниях продавцов можно поделить на перечисленные четыре уровня. Что нужно при этом помнить? А то, что существует связь между стилем управления и уровнем развития. Давайте попробуем разобраться, какой стиль руководства какому уровню развития персонала соответствует в наибольшей степени.

### 5.7.3. Стили руководства и уровень развития торгового персонала

Какой стиль управления подходит первому уровню развития? Конечно, для персонала, который находится на первом уровне развития, оптимальный стиль управления - командный. Почему? Потому что этих людей надо учить. А учить надо только одним способом - тренировать, дрессировать. Об этом хорошо говорится в одном старом анекдоте. В городе развешены афиши: "Только один день, цирк, летающие слоны. Только один день. Одно представление". Приходят люди на представление, сидят и смотрят. Выходит папа-слон, делает взмахи ушами, взлетает и, совершив два круга по арене, спускается. Все хлопают. Выходит мама-слониха, делает то же самое. Все хлопают. Выходит маленький слоненок, взлетает, 2 - 3 метра летит и падает, коленки в царапинах. Все хлопают. Один мальчик с восторгом говорит: "Молодец, слоненок, ты же летаешь! Как тебе это удастся?" Слоненок грустно говорит: "Эх, мальчик, если бы тебя морили голодом и били, как нас! Ты бы тоже научился летать".

Так что на первом уровне нужно применить командный стиль, дрессировать. Четкие указания и контроль. Других вариантов нет.

Второй уровень - наставительный стиль управления. Потому что люди уже кое-что умеют и надо потихоньку их развивать. И для этого нужно настроить людей на то, чтобы они включали собственное мышление, знали, что от них тоже что-то зависит. Тогда это действительно происходит, и сотрудники начинают включаться в процесс, брать на себя ответственность. Другое дело, что их нельзя пускать на самотек. Нужно всегда учитывать, что именно данный человек может и чего не может, для чего его знаний достаточно, а для чего - нет. Поэтому нужно давать указания и при этом постепенно предложить ему принимать участие в поисках решения проблемы.

Какой стиль подходит для третьего уровня развития? Поддерживающий стиль руководства. Люди уже знают, как работать, и даже кое-что умеют. Главное на этом уровне - заставить людей захотеть работать! Один из эффективных способов - сделать так, чтобы понимали, что они, во-первых, тоже несут ответственность, а во-вторых, могут влиять на ситуацию. И все же на этом уровне пока еще нельзя их пускать в свободное плавание, потому что компетентность хоть и высокая, но недостаточно высокая для полного исключения ошибок. Так что оптимально здесь - выслушать мнение и предложение подчиненного и, если все действительно правильно, дать разрешение на реализацию.

Четвертому уровню соответствует стиль делегирования. На этом уровне люди и хотят, и достаточно хорошо умеют делать свое дело. Единственная задача руководителя здесь - четко обозначить проблему. Ему нужно сообщить подчиненному, какая именно проблема возникла, и призвать его к решению.

К какому выводу можно прийти на основании сказанного? Вывод простой. Он заключается в том, что все перечисленные стили управления хороши, и даже очень! Но только там, где их



применение правильно. Существует прямая зависимость между стилем руководства и тем, с кем именно общается руководитель. И эта зависимость обусловлена уровнем развития данного конкретного сотрудника. Проще говоря, для каждого сотрудника нужен свой подход. Нельзя одинаково руководить всеми. Отличным работником потенциально может стать каждый. Просто нужно заметить этот потенциал и дать ему развиваться.

Возьмем такой пример. Предположим, используем только командный стиль по отношению к человеку, который уже все умеет и знает. А мы ему продолжаем повторять: "Идите сюда. Вам надо пойти туда. Сделать то. Потом придете и доложите!" В результате он начинает думать: "Ну сколько же можно так продолжать?" При таком подходе у человека пропадает все желание. Если так будет продолжаться долго, сотрудник уже не захочет ничего делать, даже то, что хорошо умеет. Просто не будет. Почему? Потому что руководитель всегда дает только команды.

Это была одна крайность. Другая - если вы взяли нового сотрудника и сразу же пытаетесь делегировать те или иные полномочия. Говорите: "Идите. Решайте!" Он идет и делает, как может и как понимает. А вы потом начинаете сокрушаться: "Что же вы натворили!" А сотрудник ведь не виноват! Он может вполне искренне недоумевать и в оправдание говорить: "Вы же сами сказали, чтобы я пошел и сделал!" Сколько бы вы ни твердили, что совсем не то имели в виду, здесь будете виноваты именно вы, потому что он все равно не может понять, в чем был не прав. У него просто нет для этого необходимых знаний.

Поэтому каждый стиль хорош для конкретного сотрудника. И чтобы исключить ошибки применения разных стилей, лучше всего составить списки своих сотрудников по уровням развития.

#### 5.7.4. Основные инструменты руководителя

Мы уже разобрали основные стили управления. Теперь пришло время поговорить о том, как эффективнее работать, учитывая все эти стили, и как можно развивать свой персонал.

Что происходит обычно, когда руководитель принимает нового сотрудника на работу? Он бросает его "в воду" и смотрит, что дальше. "О, поплыл, поплыл, поплыл... утонул. Ну, ничего, у меня еще есть!" Принимает другого на место "утонувшего". "Поплыл, поплыл, поплыл - хорошо!" То есть выплыл сотрудник, значит, молодец, пусть работает. Если нет - найдем другого.

Это неправильно. Существуют вполне конкретные и эффективные инструменты, которые позволяют наилучшим образом управлять процессом развития персонала с учетом уровня каждого конкретного сотрудника. Этими инструментами являются:

- цель;
- контроль;
- похвала;
- выговор;
- лидерство.

##### 1. Цель.

Первое, с чего нужно начинать - это поставить перед сотрудником максимально четкие, определенные цели.

При этом цель должна быть правильной.

Основные критерии правильной цели:

- а) она должна быть наблюдаемой. То есть нужно выбрать цель так, чтобы можно было оценить работу;
- б) цель должна быть реалистична и достижима, чтобы человек мог этого добиться;
- в) она должна быть определена во времени. То есть должны быть четкие временные рамки: когда это начинается, когда заканчивается;
- г) она должна конкретно указывать требуемые результаты;
- д) должна четко указывать критерии достижения этих результатов;
- е) она должна ясно указывать приоритеты, задачи, требования;
- ж) и, по возможности, должна быть интересной. Это очень желательно.

Далее, после постановки цели, нужно наметить линию поведения.

Каждую цель, особенно на раннем этапе, очень желательно записывать. То есть после того, как объяснили, рассказали, что делать, как делать, нужно попросить сотрудника, чтобы он на листочке написал все услышанное своими словами. Не более 250 слов. Простым языком, как он сам это понял. Почему именно 250? Как вы думаете, сколько нужно времени, чтобы прочитать 250 слов? Одна минута. Единственное, что нужно сделать потом - скопировать то, что он написал, и сохранить один экземпляр у себя, один у сотрудника.

##### 2. Контроль.

Что нужно делать далее, после постановки цели? Находить время каждый день, чтобы сверить, что сделано и что не сделано из того, что написано было на бумаге. То есть вызывать сотрудника и по пунктам пройти по содержанию листочка, подробно расспрашивая, что нужно было сделать, что уже сделано, как, когда... Контроль обязателен.

### 3. Похвала.

Господа руководители, скажите, пожалуйста, что мы любим делать со своим персоналом больше всего? Если быть честными, то придется признаться, что любим мы поискать ошибки и делать подчиненным замечания, выговоры от души. А я вас призываю развить другую привычку. Да, ищите. Но ищите то, что подчиненный сделал правильно, и хвалите его за это. Основные правила, которые полезно при этом соблюдать:

1. Хвалите людей немедленно, как только обнаруживаете, что человек сделал что-то правильно. Не откладывайте похвалу.

2. Говорите простым языком, что именно сотрудник сделал правильно, и будьте последовательны.

3. Рассказывайте подчиненному о ваших чувствах. Ведь вам приятно, что он сделал правильно? Не скрывайте чувства. Говорите, как вам приятно, как от этого хорошо, какая это помощь всей компании, другим людям, которые в ней работают.

4. Более того, помолчите некоторое время, чтобы дать сотруднику проникнуться тем, как вам это приятно.

5. Поощрите его продолжать в том же духе.

6. Пожмите ему руку или прикоснитесь, чтобы он почувствовал, что вы поддерживаете его успех в организации.

Ниже перечислены сто вариантов того, как можно сказать сотруднику, что работа хорошо сделана. Если даже вы будете говорить каждый день по одному варианту, вам хватит на три с лишним месяца.

Таблица. 100 способов сказать: "Хорошо сделано!"

1. Хорошая работа	37. Круто	68. Совершенство
2. Отлично	38. Прямое попадание	69. Настоящая поэзия
3. Я ценю это	39. Как вам только	70. Настоящий класс
4. Это хорошо смотрится	удалось сделать так	71. Мировой класс
5. Хорошо поработали	хорошо	72. Безукоризненное
6. Отлично поработали	40. Прекрасно	исполнение
7. Вы делаете хорошо	41. Как раз то, что мы	73. "Классное" действие
8. Хорошо иметь вас	хотели	74. Трудно поверить
9. Чувствуется разница	42. Впечатляюще	75. Чистое золото
10. Исключительно	43. Великолепно	76. Классически
11. Благодарю за супер	44. То, что нужно	77. Супер
работу	45. Поздравления	78. Ну, вы готовите!
12. Удивительно	46. Очень искусно	79. Вы такой молодец!
13. Это так значительно	47. Я рад, что вы у меня	80. Вы заслуживаете
14. Грандиозно	в команде	того, чтобы похлопать
15. Совершенно	48. Это хорошо - работать	вас по плечу
16. То, что требовалось	с вами	81. Огромная работа
17. В самое яблочко	49. Вы заставляете нас	82. Нереально
18. "Вау!"	гордиться	83. Сокровище
19. Фантастика	50. Кажется, это	84. Ударная работа
20. Благодарю вас	заставит нас сверкать	85. Вы - чудо
21. Как раз то, что	51. Хорошо сделано	86. Кошачий восторг
доктор прописал	52. Мне это нравится	87. Не хватает слов для
22. Первый класс	53. Вы фантастичны	благодарности
23. Приятная работа	54. Великолепная работа	88. Вы всегда удивляете
24. Так держать	55. Профессионально,	меня
25. Намного лучше	как всегда	89. Волшебно
26. Именно тот билет	56. Вы всегда делаете	90. Еще одно чудо
27. Вы - легенда	конфетку	91. Чудеса!
28. Очень	57. Я горжусь вами	92. Потрясающе
профессионально	58. Не вздумайте	93. Просто звезда
29. Что бы мы делали	когда-нибудь покидать нас	94. Колоссально
без вас	59. Вы гений или кто?	95. Высший класс
30. Блестяще	60. Целый отряд чемпионов	96. Вы единственный
31. Высшая оценка	61. Первоклассная работа	в своем роде
32. Впечатляюще	62. Работа 1-го класса	97. Уникально
33. Поразили цель	63. Потрясающе	98. Оригинально
34. Чистенько	64. Браво	99. Невероятно
35. Это великолепно	65. Поразительно	100. Ас
	66. Просто супер	

Так что, господа руководители, хвалите людей!

А я готов для убедительности и ясности привести конкретный пример беседы с сотрудником, где применяется похвала.

"Наталья, вы знаете, я видел, как вы сегодня общались с клиентами. Прекрасно! Вижу, что вы не забыли то, о чем мы так много говорили с вами в последнее время. Умница! Молодчина! Мне очень понравилось! Так и продолжайте дальше". Посмотрите после этих слов на своего сотрудника! Что происходит с человеком? У нее сразу вырастают крылья за спиной. Она, наверно, хочет добавить: "Я еще крестиком умею вышивать!" Так вот, помните, у человека вырастают крылья, и он на два-три дня получает запас энергии, эмоции. И хочет делать! Будет делать! Он думает: "А я могу еще лучше. Вы это еще не видели! Я еще не так могу!"

Скажите, пожалуйста, сколько времени требуется для такого общения с сотрудником? Минута. Даже меньше. Очень часто некоторые руководители говорят - нет, у меня нет времени, я не успеваю. Господа, не надо лукавить. Времени на это нужно очень мало, но результат от этого вы можете получить очень большой!

#### 4. Выговор.

К сожалению, сколько человека ни хвали, сколько его ни гладь по голове, все равно могут быть ситуации, когда он сделает что-то не так. Тогда необходимо применить такой инструмент, как выговор, который будет действительно эффективным, если руководитель знает правила его применения.

1. Выговор нужно сделать немедленно, если человек действительно что-то сделал не так. Накапливать не стоит, хотя руководители поступают так довольно часто. Что получается у них в результате? Накопили выговоров на целую неделю и в конце недели как выложат человеку пулеметной очередью все подряд - и он оказывается на больничном. Так что выговор нужно делать немедленно.

2. Нужно обязательно разделить личность человека и его поведение. Выговор делать нужно не человеку, не личности, а поведению. Как говорится, мухи отдельно, котлеты отдельно. Не трогайте личность, не надо. Выговор мы делаем только поведению. То есть не надо говорить: "Ты бестолковый", а надо говорить: "Дорогой, почему ты ведешь себя так, как ведут себя...".

3. Говорите людям, что именно сделано ими неправильно, и будьте последовательны.

4. Не скрывайте своих чувств. Ведь вы его учили? Вы же с ним работали? А он взял и сделал не так, как вы его учили. Вам обидно? Не скрывайте этих чувств. Говорите, что вам обидно, больно, досадно.

5. Лучше не забывать про паузу. Чтобы наступило неловкое молчание, и виновник прочувствовал, как все плохо. И здесь можно плавно перейти ко второй части выговора.

6. Нужно сказать сотруднику, что он все равно хороший человек, пожалть руку или прикоснуться таким образом, чтобы дать понять, что искренне за него переживаете.

7. Напомните, как высоко вы цените его, что вы уверены в нем и надеетесь на него.

8. Вновь подтвердите, что вы думаете хорошо о нем, но не о его поведении в данном конкретном случае.

9. Дайте понять, что если выговор окончен, значит, окончен.

Что получается? Даже выговор нам нужно закончить чем? Похвалой! А что вы получаете с помощью этого нехитрого приема - выговора с похвалой? Руководитель сотруднику дает, таким образом, мотив, чтобы он работал, добивался результатов. Когда вы его хвалите, у него на подсознание идет указание: "Так я делал правильно, так и нужно делать, именно так!" Когда делаете выговор, идет другое указание: "Так делать нельзя, нельзя так делать, за это ругают, за это наказывают!" В итоге с помощью "нужно - нельзя" вы пишете сотруднику программу, "программируете" его. Вы делаете так, что в конечном счете у него складывается определенный стиль поведения. На что это похоже? Если у вас есть автомобиль, вспомните, как сели за руль в первый раз. Нелегко было, правда? А как все получалось после того, как прошло уже несколько месяцев или лет? Наверняка бывало, что, проехав довольно большое расстояние между двумя уже знакомыми пунктами, даже не замечаете, как и что делали по дороге? Почему так происходит? Потому что вы находились в привычной для себя ситуации и "были погружены в себя", или, другими словами, в состоянии транса. А что это такое? Это когда сознание отключается, доверяя все управление подсознанию. В отличие от сознания подсознание действует автоматически, в соответствии с той программой, которая в нем уже записана. Когда-то вы создали свое правильное водительское поведение, основанное на инструкциях и правилах, говорящих, как нужно ездить. И теперь эта программа включается при первой же необходимости. В сознательном состоянии вы можете при желании нарушать правила, действовать не в соответствии с ними, но в бессознательном состоянии, в "трансе", этого не происходит. Вы автоматически соблюдаете все те

предписания, которые существуют в голове. Точно так же, если вы воспользуетесь методом сочетания похвалы и выговора, у вашего персонала появится привычка автоматически действовать правильно, так, как нужно. И не потому, что за это им платят деньги, а потому что по-другому им будет просто неудобно, некомфортно! Вот и все! В дальнейшем они будут делать все так, как нужно. Потому что это будет происходить просто автоматически. Помните, мы все привыкли действовать по шаблонам. Шаблонность присутствует практически во всех действиях, совершаемых нами. Но она может быть как правильной, так и неправильной. В нашем случае нужно создать правильный алгоритм, чтобы сотрудники использовали именно его.

#### 5. Лидерство.

Применение лидерства в качестве инструмента основывается на следующих компонентах:

- а) создание у сотрудника четкого видения будущих направлений развития компании;
- б) стимулирование сотрудников на совместную деятельность для достижения общей цели, поставленной перед командой;
- в) убеждение сотрудников пожертвовать собственными целями ради команды;
- г) демонстрация искренней заботы и понимания нужд подчиненных;
- д) использование метода руководства на основе примера, ролевого моделирования;
- е) наличие у самого руководителя конкретных высоких результатов;
- ж) соблюдение руководителем строгих этических норм;
- з) объяснение руководителем своих действий на понятном для подчиненного языке.

Рассмотрим разные аспекты применения данного инструмента чуть подробнее. Лидерство - это та ситуация, когда руководитель выступает в роли лидера, наставника. Мы уже говорили о том, что если вы руководитель, то обычно не только вы оцениваете свой персонал, но и ваши подчиненные оценивают вас постоянно. И более того. В каждой компании есть корпоративная культура, даже если о ней никто не знает. Откуда она берется? Кто ее насаждает в первую очередь? Руководитель! А все остальные поддерживают. Так что, если вы действительно хотите, чтобы у вас были качественные продавцы, которые умеют вместе с вами добиваться результатов, необходимо устанавливать определенные рамки и обязательно самим придерживаться тех правил, которые вы установили. Иначе получите обратный результат, что происходит не так уж редко. Например, в прошлом году директор одной крупной московской компании издал приказ, требующий, чтобы независимо от погоды женщины на работу в офис приходили только в чулках, а мужчины в галстуках. Независимо от того, какая на улице температура. Приказано - и все! Но сам руководитель при этом оставил за собой право прийти в тот же самый офис в тапочках и спортивных трусах. Скажите, после такого отношения кто будет действительно воспринимать эти правила как должное? Помните, я говорил про теорию мотивации Лайкерта? Руководитель всегда эталон, и все равняются на него. И это касается очень многих сфер жизни коллектива.

Расскажу еще один случай. Примерно 4 года назад я участвовал в открытии и запуске новой компании. Мне пришлось набирать весь персонал, от финансового директора до грузчика, организовывать работу, запускать компанию. Потом, через полгода, управление передали наемному руководителю, и он стал работать, управлять компанией. При этом, создавая ее, я опирался на свои вполне определенные жизненные принципы. Например, я не приемлю близких, интимных отношений на работе. Я искренне считаю, что нельзя смешивать бизнес и личные отношения. Для меня это просто неприемлемо. А человек, который пришел после меня, опирался на совершенно другие ценности. И новых сотрудников он подбирал по совершенно иным качествам. В результате, когда я через год приехал туда, был просто ошеломлен! Жизнь в компании превратилась в настоящую "Санта-Барбару". Весь народ оказался втянутым в запутанные интимные взаимоотношения, и, что самое интересное, времени работать ни у кого уже не было. Все были заняты решением своих "более серьезных и важных" проблем. Это еще раз доказывает, что рыба гниет с головы и руководитель, устанавливая правила, должен сам придерживаться их и должен понимать, что каждый его шаг отражается в поведении окружающих. Только принятие этого факта позволяет руководителю включить в свой арсенал такой инструмент управления, как лидерство.

Что еще очень важно? Необходимо ясно представить себе, какой конкретный сотрудник соответствует, готов к тому, чтобы с ним работали с помощью лидерства. Как вы думаете, сотрудник, который находится на первом уровне развития, получит пользу, если использовать по отношению к нему выговор в качестве инструмента? Я утверждаю, что нет. Наказание на этом уровне бесполезно! Остается только похвала. Она является единственным результативным инструментом. Только когда он уже знает, что и как делать, можно подключить выговор. Именно и только тогда, когда вы уверены, что сотрудник уже знает и умеет. А сотруднику, который находится на третьем уровне развития, может ли помочь выговор? Меньше всего! На третьем и четвертом уровне главным инструментом является лидерство. Результат достигается только путем демонстрации на примере самого руководителя или других сотрудников, путем бесед на равных.

### 5.7.5. Повышение уровня развития сотрудников

Как поднять сотрудника с одного уровня на другой, более высокий? Это вопрос, который возникает перед каждым руководителем без исключения.

Очевидно, что в любом случае начать придется с определения - на каком именно уровне находится сотрудник. Способ определения - единственный. Его можно назвать "методом рубашек", то есть проб и ошибок. При этом советую начинать априори с меньшего и сначала считать, что все находится на первом уровне развития, а далее смотреть на то, что будет происходить.

Скажем, у вас работает Сергей, и вы думаете, что он находится на втором уровне развития. Возьмем для примера ту же самую стандартную ситуацию, рассмотренную ранее. Вызываем Сергея и говорим: "Фирма "Солнышко" просрочила оплату. Я думаю, что надо делать так и так. А как вы думаете? Он отвечает: "Все просто! Нужно разоружить охрану, войти в офис, открыть сейф и забрать деньги!" Все понятно. Придется сделать шаг назад и давать ему полностью подробные команды во всех деталях, что, как и когда делать, чтобы он ничего не перепутал и не испортил. А если бы он сказал: "А что если напишем письмо с претензиями?", - тогда вы могли бы идти на шаг вперед и попробовать соответствующий метод. То есть все предельно просто. Пробуем шаг вперед, если не получается - шаг назад. И так со всеми. Шаг вперед, шаг назад. В этом и заключается метод проб и ошибок.

При этом нужно помнить, что если, к примеру, продавца, который работает руководителем южного направления и находится на четвертом уровне развития, завтра поставите на западное направление, то он уже не может автоматически оставаться на четвертом уровне развития. Скорее всего, придется ему отойти как минимум на шаг назад, а то и два. То есть уровни непостоянны. Помните, что меняются задачи компании. Меняются ситуации, полномочия, обязанности. Поэтому сотрудник должен постоянно доказывать свою компетентность, свой уровень развития.

Что еще важно? Нужно постоянно объяснять сотрудникам, что вы делаете. Не так, чтобы сказать: "Сергей, послезавтра ты будешь на третьем уровне развития, и я буду применять к тебе "стиль поддерживающий". Не так. Все происходит намного проще. Если он находится на втором уровне развития, то вы уделяете ему больше времени, скажем, встречаетесь каждый день. Когда решили, что он перешел на третий уровень, вы понимаете, что уже можно общаться с ним реже, и начинаете встречаться с ним не каждый день, а через три дня. Тут и проявляется необходимость в объяснениях, о которой только что говорили. Знаете, что будет с Сергеем, если вы его не предупредите? Он привык, что вы с ним общаетесь каждый день. А тут день прошел - не зовете, два прошло - нет. И у него начинается нервный срыв: "Как же так, еще вчера я был первым визирем моего господина...". Поэтому и нужно объяснять. Например, говорить, что с завтрашнего дня вы будете встречаться с ним не каждый день, а раз в три дня. И что это не значит ничего плохого для него, а совсем наоборот, он с завтрашнего дня при ваших встречах должен предложить свои решения, варианты, потому что уже дорос до соответствующего уровня компетенции. То есть нужно направлять людей, объяснять, как им работать дальше.

Все сказанное нужно обдумать, переварить, осознать. А пока просто поверьте мне на слово, что так работать проще, лучше и более эффективно. Люди разные, уровень их развития разный, уровень мотивации тоже. Каждому человеку нужен свой подход.

### 5.8. Девять наиболее распространенных ошибок управления

В завершение этой главы рассмотрим самые распространенные ошибки управления.

Первая ошибка - в предположении, что лучший продавец непременно станет лучшим руководителем отдела продаж.

Многие считают, что если человек продает очень хорошо в качестве торгового представителя, то может так же успешно руководить целым коллективом продавцов. Я сам в свое время был наказан за это необоснованное предположение и потерял двух самых лучших своих продавцов, так и не получив двух хороших руководителей отдела продаж.

А знаете почему? Потому что лучший продавец - это еще не значит, что он должен уметь руководить. Основная разница в том, что, когда он работает один, он отвечает за себя. А когда он должен руководить, то, самое главное, нужно уметь отвечать и за других. А этого умения может и не быть.

Вторая ошибка - отказ от делегирования.

Это синдром тех, кто пришел снизу. Все привыкли тащить груз сами, на своих плечах, не доверяя другим. И это часто продолжается до тех пор, пока не надорвемся. Нужно обратить внимание на то, что вы теряете при отказе от делегирования, неумении делегировать своим подчиненным объем работы, который вполне входит в их компетенцию.

Правильное и своевременное делегирование позволяет увеличить количество той работы, которую может выполнить руководитель. С его помощью можно создать хорошие возможности для совершенствования работы и профессиональных навыков персонала.

Поэтому, прежде чем браться за новое задание или работу на своем рабочем месте, спросите себя обязательно, не лучше ли поручить эту работу одному из ваших подчиненных вместо того, чтобы делать ее самому.

Третья ошибка - отказ от общения.

Вообще информация - это власть. Работникам должна предоставляться информация. Почему? Потому, что информационный вакуум не может долго существовать. Рано или поздно он заполнится. Но чем? Кривотолками, слухами и всякими другими вредными заменителями.

Кроме того, своевременно предоставленная информация позволяет персоналу быстро и самостоятельно принимать наилучшие решения на самом низком уровне организации. Тем самым увеличивается эффективность деятельности отдела, скорость достижения поставленных целей.

Четвертая ошибка - отказ от обучения.

Как только человек сказал: "Я все уже знаю", наступает его смерть как специалиста. Нет пределов совершенствования. Любой руководитель может оказаться завтра в новой ситуации, в которой его самые лучшие знания окажутся устаревшими и недостаточными для решения проблем, достижения поставленных целей.

Пятая ошибка - сопротивление к изменениям.

Как говорится, он пробовал этот мир на прочность каждый раз, мир оказался прочнее его. Не надо сопротивляться изменениям. Нужно просто быть готовым к этим переменам и сделать все, чтобы использовать их в свою пользу, в пользу своего дела.

Шестая ошибка - не уделяется время подчиненным.

Мы будем еще много говорить о мотивации. Люди нуждаются в том, чтобы им уделяли время, ими руководили. Это всего лишь люди. Когда мне говорят, что нет времени, я вынужден спросить: а зачем вы тогда взялись именно за эту работу? С кем вы планируете работать, если нет времени общаться со своими подчиненными? Управление - это работа с людьми, и необходимо уделять время людям.

Седьмая ошибка - достижения работников не признаются.

Выполнили люди задания, выполнили план - так и надо. Не выполнили - тогда надо их наказывать. Это серьезная ошибка. Не надо так поступать. Любое поощрение, похвала, письменная, устная благодарность - все это мотивирует людей на дальнейшие успешные действия.

Самое эффективное поощрение работников - личная письменная благодарность руководителя.

В результате правильного использования поощрения моральное состояние сотрудников будет постоянно улучшаться, повысится производительность их труда, укрепится чувство преданности персонала своему делу, коллективу.

Восьмая ошибка - стремление добиться быстрого устранения проблем вместо их окончательного решения.

В классической литературе по менеджменту представлен такой тип руководителей, так называемые пожарные. Те, кто только занимается тушением пожаров, вместо того чтобы искать причины возгорания. Здесь самое главное - заниматься не только тушением, а больше тратить сил на поиск причины проблемы. Иначе неизбежное их накопление приведет к полному краху рано или поздно.

Девятая ошибка - слишком серьезное восприятие всего происходящего.

Помните. То, что вы делаете в рабочее время - это всего лишь работа. И рядом с вами всего лишь обыкновенные люди. Помните, что если вы куда-нибудь уедете, вряд ли ваши сотрудники будут помнить о вас как о человеке, который очень хорошо делал годовой отчет. Скорее всего, будут помнить, а может, и забудут сразу то, насколько вы были нормальным, хорошим человеком в разных ситуациях, в простом понимании этого слова. Потому что они всего лишь люди. Шутите со своими подчиненными. Будьте веселым. Не будьте сухарем. Живите каждый день так, как если бы он был последним вашим днем.

## Вопросы к главе 5

1. Из перечисленных основных задач руководителя отдела продаж какие решаете наиболее успешно? Какие задачи не удается решить так, как хотелось бы? Почему?
2. Удастся ли вам сочетать лидерский и наставнический стиль? Какой стиль используете в отношении каждого из своих подчиненных?
3. Какие из перечисленных ошибок удалось найти у себя?

## Глава 6. СТИЛИ РУКОВОДСТВА И ЭФФЕКТИВНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ

### 6.1. Основные виды работ руководителей

Все виды работ, которые выполняют руководители отдела продаж, можно разделить на две основные категории: виды работ, связанные с управлением, и виды работ, связанные с выполнением.

К управлению относятся те виды работ, которые направлены на обучение, мотивацию и развитие торгового персонала.

К выполнению - все остальное.

Пример видов работ, связанных с управлением:

Презентация продукции потенциальному заказчику, чтобы показать работникам сбыта, как это делается.

Объяснение решения деловой проблемы, с которой к вам пришел один из работников отдела.

Объяснение изменения системы начислений одному из ваших работников.

Беседа с одним из ваших работников относительно того, что он думает о новой идее организации сбыта.

Ознакомление с ежемесячными отчетами о сбыте продукции для определения успехов в достижении поставленных целей.

Совместное с сотрудником принятие решения об установлении конкурентной цены на определенный вид продукции.

Принятие решения о рекомендации нового вида продукции.

Отдача распоряжения работникам отдела установить на полугодие ориентировочный план количества телефонных звонков определенному кругу заказчиков.

Передача обязанностей по обслуживанию заказчика от работника сбыта А к работнику сбыта Б, так как работник А не уделял необходимого внимания увеличению объема заказов.

Проведение ролевой игры во время собрания работников отдела для решения проблем с возражениями.

Обсуждение с сотрудником результатов встречи с клиентом.

Обсуждение с сотрудниками изменений в должностных инструкциях.

Пример видов работ, связанных с выполнением:

Посещение заказчика вместе с работником отдела с тем, чтобы показать заказчику заинтересованность в нем руководства компании.

Встреча с должностным лицом крупного заказчика для укрепления отношений и рекламирования новой продукции.

Собеседование с кандидатом на работу в вашем отделе, которого направило к вам кадровое агентство.

Планирование и принятие решения относительно цели по каждому заказчику.

Ознакомление совета директоров с достижениями в отделе продаж.

Телефонный звонок начальнику транспортного цеха с просьбой помочь в решении проблемы с доставкой продукции заказчику одного из ваших работников.

Составление письменного отчета о выполнении плана.

Внесение изменений в должностные инструкции.

На что же стоит тратить руководителю большую часть времени на самом деле? Чтобы добиться наибольшего результата, большую часть времени руководитель должен тратить на те задачи, которые связаны с управлением.

Что позволяет сделать вывод - эффективное руководство должно быть ориентировано на людей. На практике можно использовать такое правило: хорошие руководители отделов сбыта должны проводить с работниками отдела до 70% своего времени, как с каждым в отдельности, так и со всеми вместе.

### 6.2. Управление, ориентированное на людей

Ниже представлены все самые важные виды деятельности руководителя, на которые требуется до 70% рабочего времени руководителя отдела сбыта, или 15 дней в месяц. Отдельно обосновывается при этом важность каждого вида деятельности.

Вид деятельности	Обоснование
1. Инструктаж	Расширяет знания, совершенствует умения и навыки, формирует отношение. Для получения результатов необходим как минимум один день в месяц на каждого работника (для новых работников сбыта - больше), следовательно, для среднего отдела сбыта это составляет от шести до восьми дней в месяц.
2. Собrania работников отдела	Поднимают моральный дух и учат работе в коллективе, помогают в решении проблем и предоставляют возможность проводить обучение всего коллектива вместе. Необходим как минимум один день, а желательно два дня в месяц, чтобы включить обучение и решение проблем.
3. Консультации, индивидуальная мотивация	Необходимый аспект мотивации. Следует регулярно использовать его для решения проблем и взаимопомощи. Необходимы два или три дня на отдел в месяц.
4. Общение	Имеет большое значение для создания коллектива и признания. Осуществляется в устной и письменной форме. Необходим творческий подход и два дня на отдел в месяц.
5. Оценка, аттестация	Следует проводить значительно чаще, чем раз в год, лучше раз в квартал, то есть до одного дня на отдел в месяц.
6. Планирование сбыта, анализ	Для достижения результативной мотивации необходимо участие всех работников отдела. Следует производить в течение одного дня на отдел в месяц и в рамках этого вида деятельности ставить цели и составлять планы мероприятий.

Если хотите существенно увеличить эффективность собственных временных и энергетических затрат как руководитель, постарайтесь ориентироваться на перечисленные шесть основных видов деятельности в первую очередь и уделяйте им время в соответствии с представленным обоснованием.

Естественно, я прекрасно понимаю, что над руководителями отделов продаж тоже имеются руководители, которые могут не воспринимать такие новации. Более того, если вы пойдете завтра же на работу и скажете своему руководителю: "Я прочел в книге о том, что нужно сделать для повышения эффективности в отделе. Хочу попробовать! Даете разрешение?" - не исключено, что ваш руководитель, и он имеет на это полное право, может просто сказать в ответ: "Не занимайтесь ерундой. Делайте то, что делали раньше!" Как с этим быть? Как преодолеть сопротивление, если оно мешает изменить ситуацию в соответствии с полученными знаниями? Самое главное, для себя лично определиться, хотите что-то изменить, сами меняться. Только при искреннем положительном ответе нужно приступить к действию.

Самый простой и, наверно, единственный способ - показать на деле, что эти новые знания заслуживают внимания и применения, доказать их ценность. У меня был случай, когда одна из слушательниц сразу после семинара, на следующий день, позвонила вся в слезах и говорит: "Дмитрий Иванович, ну как же так, я пришла, а мне директор сказал: "Дура ты с твоим Дмитрием Ивановичем. Не надо голову ломать, делом надо заниматься!" Что теперь мне делать?" Подумали с ней и решили поступить так. Она сконцентрировала усилия на сотруднике, которого недавно приняла на работу. Стала больше внимания уделять ему каждый день. То есть работать с ним, изменяя его уровень развития с помощью определенных методик руководства. В конечном счете через два месяца этот сотрудник стал самым лучшим продавцом в отделе продаж. И вот через два месяца она пришла к своему руководству и показала ему реально, что получилось с человеком, с которым работала, которому уделяла время. И сравнила с тем, что происходило со всеми остальными. Только после этого ее руководитель изменил свое отношение и согласился на применение нового подхода к делу. Так что нужно помнить: добро иногда тоже бывает с кулаками. Вполне возможно, что придется доказывать свою позицию и не сразу все воспримется на ура. Потому и говорю, что приступить к изменениям можно только в том случае, если вы искренне считаете, что хотите это сделать.

Нередко я слышу от своих слушателей на семинарах: "Эх, моего бы директора сюда! Ему бы все это послушать". Но это неправильный подход. Не нужно сидеть и ждать, пока обстоятельства изменятся в лучшую сторону. Нужно действовать с учетом той ситуации, в которой вы находитесь



сегодня. Ваша задача - доказать на деле, что предполагаемые изменения принесут вашей компании определенные положительные результаты.

### 6.3. Поглотители времени руководителя

Что еще поможет достичь более высоких результатов в деле эффективного управления собственным временем? Ниже представлена таблица "Ваши поглотители времени". Ее нужно не только просмотреть, но и внимательно изучить, чтобы выбрать для себя лично 5 - 7 наиболее сильных поглотителей времени, влияющих на вас.

Ваши поглотители времени.

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система личных записей.
9. Индифферентное отношение к работе.
10. Недостатки кооперации или разделения труда.
11. Отрывающие от дел телефонные звонки.
12. Незапланированные посетители.
13. Неспособность сказать "нет".
14. Неполная, запоздалая информация.
15. Отсутствие самодисциплины.
16. Неумение довести дело до конца.
17. Отвлекающая обстановка.
18. Затяжные совещания.
19. Плохая связь.
20. Болтовня на частные темы.
21. Излишняя коммуникабельность.
22. Желание знать все.
23. Длительные ожидания.
24. Слишком редкое делегирование.
25. Недостаточный контроль за порученным.
26. Распорядок дня не увязан с ритмом продуктивности.
27. Частое откладывание дел.
28. Отсутствие приемов работы с корреспонденцией.
29. Отвлекающие личные дела.
30. Отсутствие современных вспомогательных средств.

Уже то, что этот список попался вам на глаза - полезное событие. Чем чаще вы будете возвращаться к нему и проходить от начала до конца, тем больше шансов, что поглотители времени постепенно начнут отступать под вашим давлением. Если же не обратить внимания, они могут вырасти до невероятных размеров, что непременно приведет к серьезным проблемам.

### 6.4. Как повысить производительность собственного времени?

Пришла очередь для следующей задачи: как можно улучшить производительность собственного времени?

Для начала нужно взять листочек бумаги, выделить один вечер и перечислить все то, что вам приходится делать периодически. Все виды работ, что вам приходится делать. И не слишком подробно, теряясь в деталях и воспоминаниях, а именно те действия, которые приходится выполнять периодически. После этого нужно разделить все перечисленное на три основные категории.

Категория А - необходимая деятельность. Это та деятельность, которая особенно связана с мотивацией торгового персонала, с развитием, с обучением, с улучшением результативности.

Категория Б - это желательная деятельность. Это та деятельность, которая имеет небольшое влияние на коллектив и результаты сбыта, но ее выполнять необходимо.

Категория В - это нежелательная деятельность. Это та деятельность, которая очень мало влияет на результаты работы.

После того как список составлен, необходимо использовать подход ПВО. Он состоит из трех основ: передавать, выполнять и отменять. Просьба не путать с другим обозначением: Подожди Выполни - Отменят.

Передавать полномочия на выполнение деятельности Б и В другим работникам отдела, административному или другому персоналу в компании. Передача полномочий другим повышает ответственность и создает мотивацию для работников, а также высвобождает значительное время руководителя отдела. Хорошие руководители многое поручают выполнять другим, а плохие - стараются все делать сами.

Выполнять виды работ категории А тщательно, уделяя этому наибольшее время. Выполнять виды работ категории Б быстро, тратя на это мало времени. Составить план использования времени и выполнять его.

Отменять полностью некоторые виды деятельности В или делать их не так часто. Следует задать вопрос: "Пострадал бы бизнес, если бы это вообще никто не делал?"

Например, руководитель большой компании один раз забыл сдать ежемесячный отчет. Никакой реакции не последовало, и тогда он решил представлять отчеты только раз в два месяца - никто этого даже не заметил, и так он делает уже много лет. Будьте хозяином, а не рабом никому не нужных процедур. Чаще используйте корзину для бумаг.

Подумайте, вы управляете своим временем, или время управляет вами?

Проводите больше времени с работниками отдела, и долго ждать результатов вам не придется.

### 6.5. Делегирование полномочий

Призывая вас к тому, чтобы чаще передавать полномочия на выполнение деятельности "Б" и "В" другим, будет правильно, если остановимся чуть подробнее на том, как лучше это делать. Передача полномочий другими словами называется делегирование. Оно включает в себя:

- Передачу задания, власти, ответственности.

- Постановку цели перед кем-то и одновременно предоставление ему средств ее достижения и ответственности за качество результатов.

А теперь подчеркнем, чем делегирование не является:

- Разбрасыванием "пожарных заданий", потому что оно является основой для длительного распределения обязанностей в системе управления.

- Способом избавления управляющего от лишней работы.

- Способом навязывания дополнительной работы управляемым.

Правила делегирования полномочий.

Делегирование полномочий полностью оправдывает ожидания по повышению эффективности процесса управления, если руководитель будет знать и пользоваться следующими правилами.

1. Четко определять уровень исполнения и требуемые действия.

2. Определять время отчета о результатах.

3. Информировать коллектив, на который распространяется делегированная власть.

4. Обеспечивать подчиненного необходимой информацией.

5. Оценивать сроки и методы достижения результата.

6. Делегировать последовательно, а не только скучные или срывающиеся задачи.

7. Предоставлять подчиненным возможность для выбора делегируемых заданий.

Кроме правил, существуют также несколько принципиально разных схем делегирования полномочий.

А. Полное делегирование. Подчиненный выполняет работу и несет ответственность за нее. Руководитель не втянут в работу.

Б. Ограниченное делегирование. Подчиненный выполняет работу и совместно с руководителем несет ответственность за нее.

В. Нулевое делегирование. Подчиненный выполняет работу, но ответственность за нее несет руководитель.

С. Делегирование наоборот. Подчиненный перекладывает работу на руководителя.

Выбор схем и форм зависит от личности конкретного сотрудника, а также от специфики делегируемых полномочий.

### 6.6. Роль менеджера в продажах

Кроме рассмотренных аспектов эффективной организации рабочего времени руководителя, существует еще один, отнюдь не маловажный вопрос, без выяснения которого невозможно добиться значительных успехов. Речь идет о том, должен ли руководитель отдела продаж, менеджер, которому подчиняется коллектив продавцов, сам тоже непосредственно заниматься продажами? Если да, сколько времени он должен тратить на это?

Анализ этой проблемы приводит к следующим выводам.

- Успешно работающие менеджеры обычно воздерживаются от посещений клиентов, а менее удачливые продолжают напрямую контактировать с клиентурой и после того, как стали руководителями.

- Менеджеры, активно участвующие непосредственно в процессе продаж, обижают тем самым своих продавцов.

Чтобы персональное участие менеджера в продажах приносило пользу, необходимо следовать следующим четырем принципам.

1. Непосредственное участие в переговорах принимайте только тогда, когда это качественно меняет ситуацию.

2. Никогда не посещайте клиентов без своего продавца.

3. Четко, вместе с продавцом, определяйте свои задачи перед каждым совместным посещением клиента.

4. Всегда умеете так выйти из игры, чтобы клиент не попал в зависимость от вас лично.

Концепция качественного изменения ситуации тоже позволяет менеджеру лучше оценить целесообразность собственного участия в процессе общения с клиентами.

Суть концепции заключается в следующих утверждениях.

Менеджеры правомочны выполнять обязанности продавца, если их вклад:

- Исключителен. То есть менеджер привносит в ситуацию нечто такое, что в принципе неправомочен делать продавец. Например - вести стратегические переговоры.

- Качественно меняет ситуацию. То есть успех сделки зависит от прямого участия менеджера на данном этапе процесса продаж. Например - подчиненный не имеет выхода на руководителей компании, занимающих должности выше менеджера по продажам и уполномоченных принимать особо важные решения.

Поэтому, являясь руководителем, прежде чем нанести визит клиенту, задайте себе два важных вопроса:

1. Может ли мой подчиненный сделать это без меня? Если ответ положительный, то ваш вклад в общее дело неисклительный.

2. Значительно ли повлияет мое присутствие на результат встречи? Если ответ отрицательный, то ваше участие не приведет к качественному изменению ситуации.

Чтобы у вас не оставалось сомнений, уточню, почему руководителю нужно меньше заниматься непосредственно продажами.

1. Если уделять много времени продажам, то для руководства у него не останется времени.

2. Можно подорвать доверие к продавцу, что необычайно просто. Доверие исчезает тут же, как только клиент видит, что менеджеры участвуют в повседневных встречах. Слишком активное участие менеджера означает для клиента, что продавцам не доверяют или что продавцы недостаточно компетентны.

3. Чем больше менеджер участвует в торговой деятельности, тем труднее его подчиненным с пользой применить более высокое служебное положение менеджера.

4. Чем больше менеджер участвует в процессе продаж, тем труднее ему выйти из игры на поздних этапах сделки. Когда клиенты привыкают работать с менеджером, они уже не хотят вести дела с простыми продавцами.

Суммируя вышесказанное, сформулируем важный принцип: менеджеры должны прилагать максимум усилий, чтобы не участвовать в аспектах деятельности, не существенных для руководителя.

## Вопросы к главе 6

1. Сколько вы тратите времени на управление и на выполнение?

2. Как часто принимаете непосредственное участие в процессе продаж, контактируя с клиентами? Насколько обоснованно это в каждом конкретном случае?

3. Каков ваш план принципиального повышения эффективности собственных временных затрат?

## Глава 7. ПОДБОР, ОЦЕНКА И НАЕМ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Трудно представить себе человека, живущего в России и не знающего известной поговорки: "Кадры решают все!" Очень хорошо, что такое утверждение давно стало частью культуры. Однако реальность существенно отстает в данном вопросе от знаний или представлений людей. Теоретически ни у кого нет сомнения, что кадровый вопрос имеет первостепенное значение. Но как именно организовать практический процесс поиска, привлечения в компанию тех специалистов, которые принесут максимальную пользу? Далеко не все могут похвастаться тем, что могут дать точный ответ на этот вопрос.

Конечно, руководитель отдела продаж должен быть компетентным в этом вопросе. Торговля - это очень динамичная деятельность. Здесь не только постоянное изменение задач и методов работы, технологий в соответствии с рыночной ситуацией. Еще более важно то, что самим торговым представителям тоже не свойственно проявлять чрезмерную привязанность к одной компании. Динамичная работа требует динамичного характера, и, соответственно, люди, владеющие профессией продавца, склонны к постоянному поиску новых возможностей и способов самореализации. Тем труднее руководителям отделов продаж, с одной стороны, обеспечить условия работы, которые позволят успешно бороться против текучести кадров, а с другой стороны, быть готовыми в любой момент найти достойную замену любому сотруднику, который захочет уйти из компании.

Рассмотрим более подробно методы подбора, оценки и найма торгового персонала с учетом специфики этой профессии.

### 7.1. Подбор персонала

#### 1. Этап планирования.

Вполне естественно, что первым является этап планирования. На данном этапе необходимо определить ответственного за подбор персонала, то есть кто будет заниматься наймом, кто может наилучшим образом справиться с этой задачей. Кроме того, необходимо определить требуемое количество людей, потребность в новых сотрудниках.

Далее, придется установить должностные требования, создать портрет идеального продавца.

#### 2. Этап набора.

Существуют разные методы поиска. Сначала нужно определить, какие из них являются наиболее подходящими, а потом начать поиск кандидатов с применением этих методов.

#### 3. Этап отбора.

На этом этапе разрабатываются системы оценки кандидатов, стандарты, проводятся собеседования. Результаты проделанной работы позволяют провести сравнение кандидатов, оценку их соответствия заранее выбранным стандартам. Окончательным же итогом является решение о приеме на работу наиболее достойных кандидатов.

#### 4. Этап найма и ассимилирования.

Совсем немаловажным является последний этап найма и ассимилирования нового персонала. То есть введение сотрудника в должность.

### 7.2. Кто должен заниматься набором?

Конечно, во многих компаниях существуют отделы кадров, которые возьмут на себя поиск и начальное отсеивание кандидатов. Но важно обратить внимание на то, что, если менеджер по продажам не будет принимать участие хотя бы на последнем этапе, при принятии окончательного решения о конкретном кандидате, в дальнейшем трудно будет требовать от него ответственности за такой выбор, в котором он практически никак не участвовал. Его участие важно и полезно также потому, что специфика профессии продавца требует наличия определенных качеств и навыков, о которых лучше всего знают сами продавцы. Другими словами - продавца должен выбирать только продавец. Этим очень многое сказано. Еще один плюс в поддержку участия руководителя отдела продаж в выборе продавцов - это необходимость соответствия стилю руководства. Каждый руководитель имеет свой стиль и знает, какой тип сотрудников лучше всего соответствует его стилю управления.

Очень часто я слышу на семинарах вопрос: "А что делать, если мне набирают продавцов?" Тогда я задаю встречный вопрос: "Скажите, если так происходит, вы можете добиваться результатов?" Как правило, отвечают, что не могут. И это вполне естественно. Да, бывает так, когда руководство компании "спускает" даже в отдел продаж сотрудников и предлагает руководителю работать с ними. Тогда нужно спросить: на основании чего требуют от вас плана, принятия эффективных мер по решению задач, если не вы отвечаете реально за свой персонал? Руководитель отдела продаж выполняет достаточно важную функцию в компании и должен быть

достаточно компетентным, чтобы нести ответственность за свой персонал. Если же считается, что он не может, тогда нужно назначить другого на его место.

### 7.3. Как планировать штат торгового персонала

Еще одним очень животрепещущим вопросом является вопрос - сколько нужно продавцов? Есть много методов для определения количества. Один из них - метод на основе рабочей нагрузки. Существует формула, с помощью которой путем простого математического расчета вы можете вычислить интересующее вас количество.

#### Метод на основе рабочей нагрузки

1. Определяется частота посещений (число посещений на клиента за год)	
2. Вычисляется общая требуемая рабочая нагрузка за год	Частота посещений умножается на число клиентов, а затем происходит суммирование по всем категориям.
3. Вычисляется среднее число посещений в неделю на одного торгового представителя	
4. Определяется число рабочих недель в году	
5. Определяется среднее число посещений, которые торговый представитель может совершить за год	Перемножаются п. п. 4 и 5.
6. Вычисляется требуемое число торговых представителей	Общее число требуемых посещений делится на среднее число посещений одним торговым представителем за год.

$$\begin{array}{ccc} 300 & \times 2 \text{ раза в неделю} \times 53 \text{ недели} = 106 \\ \text{Число клиентов} & \text{Частота посещений в год} & \end{array}$$

$$\text{Итого } 300 \times 106 = 31\,800$$

$$\begin{array}{ccc} \text{Число торговых} & = & \text{-----} \\ \text{представителей} & & \\ & & 5 \text{ дней} \times 10 \text{ посещений} = 50 \times \quad 53 \\ & & \text{Среднее число посещений} \quad \text{Число рабочих} \\ & & \text{в неделю на одного ТП} \quad \text{недель в году} \end{array}$$

$$\text{Итого } 50 \times 53 = 2650$$

$$\text{Итого: } 31\,800 / 2650 = 12.$$

Кажется, что все логично и метод должен работать. Но многие задают вопрос: а сколько должен сделать посещений торговый представитель, а сколько клиентов он должен обслуживать? Ответы на эти вопросы каждая компания должна искать сама. Это слишком сильно привязано к конкретному товару, методам работы компании и к другим особенностям. Можно взять данные об исследованиях в аналогичных компаниях, придумать какие-то собственные критерии для получения этих цифр. В среднем я могу сказать, что в России в миллионном городе, не в Москве, торговый представитель должен сделать в неделю не менее 25 посещений, в том числе 15 результативных заказов. В Москве совсем другой расклад.

Но главное - в компании должны быть стандарты, разработанные на основании особенностей данной конкретной компании, ее продукции, методов продаж, которыми она пользуется.

Еще один важный аспект, о котором часто вспоминают с опозданием. Нужно помнить всегда, что текучесть кадров среди продавцов, как правило, высокая.

Поэтому всегда лучше иметь в запасе несколько человек. Или хотя бы одного в крайнем случае. Ведь в противном случае, если сразу уйдут несколько торговых представителей, неизбежны серьезные потери из числа клиентов, а это совсем нежелательно. Не говоря о том, что одновременно заметно сократится приток новых клиентов.

#### 7.4. Портрет идеального продавца

Если у руководителя нет представления о том, каким должен быть продавец, которого он хочет принять на работу, процесс отбора будет слишком неэффективным. Поэтому перед тем как приступить к отбору, необходимо составить портрет идеального продавца. Попробуйте заполнить таблицы ниже, исходя из имеющегося личного опыта и вспоминая тех конкретных людей, которых вы знаете, с которыми работаете или когда-то работали.

##### Портрет идеального продавца по возрастному признаку

Возраст на момент найма				
	Число продавцов			
	Всего	Хорошие	Плохие	% хороших
Моложе 25				
25 - 30				
30 - 35				
35 - 40				
40 - 45				
Старше 45				
Всего				

##### Портрет идеального продавца по половому признаку

Пол				
	Число продавцов			
	Всего	Хорошие	Плохие	% хороших
Мужчины				
Женщины				
Всего				

##### Портрет идеального продавца по наличию образования

Образование на момент найма				
	Число продавцов			
	Всего	Хорошие	Плохие	% хороших
Среднее				
Специальное				
Неоконченное высшее				
Высшее				
Дополнительные курсы				
Всего				

##### Портрет идеального продавца по психографическим и демографическим характеристикам

Вспомните и поименно запишите в левую крайнюю колонку ваших самых лучших продавцов из тех, что есть, и тех, что были. Лучшие критерии устанавливаете вы.

Вспомните и поименно запишите в правую крайнюю колонку ваших самых худших продавцов из тех, что есть, и тех, что были. Худшие критерии устанавливаете вы.

Опишите характеристики лучших и худших продавцов и после этого выберите пять самых важных по вашему мнению. И у вас получится ваш портрет идеального продавца.

Идеальный продавец			
Лучшие продавцы	Характеристики лучших	Характеристики худших	Худшие продавцы

##### Портрет идеального продавца

Пол: \_\_\_\_\_  
 Возраст: \_\_\_\_\_

Образование : \_\_\_\_\_  
1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_

Теперь обратите внимание на то, что на самом деле сейчас вы описали далеко не только портрет идеального продавца, но и свои жизненные ценности. Что вы хотите от людей и как вы сами видите бизнес. Именно поэтому я утверждаю, что набирать себе сотрудников должны вы сами. Почему? Потому что волей или неволей вы набираете людей для кого? Для себя. Под себя. Это ваш портрет. А также отражение ваших представлений об идеальном продавце.

#### 7.5. Портрет идеального продавца с точки зрения мирового опыта

Британская точка зрения.

В свое время в Британии были проведены исследования, в ходе которых анализировались приемы отбора, используемые менеджерами по продажам в крупных британских компаниях, что позволило установить набор качеств, которые кажутся наиболее важными. Они представлены ниже в порядке снижения важности.

1. Коммуникационные навыки и умения.
2. Личность.
3. Настрой на работу.
4. Интеллект.
5. Мотивация.
6. Знание продукта.
7. Базовое образование.
8. Уверенность в себе.
9. Внешний вид.
10. Способность быстро восстанавливать силы.
11. Деловое чутье.
12. Целостность как личности.
13. Амбиции.
14. Степень принятия другими людьми.
15. Эмпатия - это способность чувствовать так, как покупатель.
16. Инициативность.
17. Самодисциплина.
18. Опыт работы.
19. Умение приспосабливаться.
20. Убедительность в общении.

Американская точка зрения.

Интенсивные исследования, проведенные Майером и Гринбергом в свыше 1000 компаниях США, выявили только два качества, важных для продаж: эмпатию и честолюбие.

Эмпатия определяется как способность чувствовать точно так же, как покупатель; способность понимать проблемы и запросы потребителя. Это нечто близкое к симпатии. Торговый представитель может чувствовать и понимать других людей, не соглашаясь с ними внутри.

Честолюбие - потребность совершить продажу главным образом на основе внутренних побуждений, а не из-за того, что за это заплатят.

Майер и Гринберг утверждают, что, когда претендент имеет высокие показатели по этим двум параметрам, он добьется успеха в продаже чего угодно. Исследования привели их к убеждению, что способность к продажам является фундаментальной, не зависит от продаваемого продукта.

Российская точка зрения.

Теперь, когда мы познакомились с международным опытом, вернемся обратно сюда, в нашу страну. Хочу рассказать немного о своем личном опыте и видении ситуации. Первый набор торговых представителей у меня был в 1995 г. То есть уже прошло 10 лет, и можно сказать, что какой-то опыт действительно имеется. Так вот, я тоже составил список из двух характеристик: профессиональные качества и личные качества. Еще раз напоминаю, что это мой личный взгляд. Советую и вам сделать то же самое, с учетом того, что, несмотря на международный опыт или на мой опыт, своим персоналом будете управлять именно вы и никто другой.

Профессиональные качества.

1. На первом месте стоит постоянная жажда повышения благосостояния. Хороший торговый представитель, хороший продавец должен хотеть зарабатывать деньги. В хорошем смысле слова. Первый мой опыт был таким. В то время, в 1993 г., в массовом порядке закрывались НИИ и огромное количество умных женщин, которые стояли перед пульманом, оказались на улице. Данная категория людей была среди тех редких, кто мог пойти и реально работать. С чем столкнулся неожиданно? Скажем, работая целый день у себя в НИИ, женщины получали, скажем, 100 руб. в месяц. У меня, особенно не напрягаясь, они могли заработать 200, 300, 400, 500 руб. в месяц. Но поразительно было то, что как только они выходили на уровень 200 руб. - все! Дальше идти не оказывалось никакого желания. Я пробовал уговорить, настроить. Говорил: "Мария Ивановна, сделайте еще два шага". В ответ получал: "Ой, куда мне такие деньги, вы что?" И вот вместо того, чтобы было всего 5 человек, у меня был целый дамский клуб из 25 человек. Так всегда происходит с людьми. Как только человек сказал: все, мне хватит, на этом карьерный рост кончается. Дальнейшего роста и развития не ждите. Так вот, хороший торговый представитель должен хотеть зарабатывать деньги. Потому что все равно все варианты оплаты торгового представителя должны быть привязаны в той или иной мере к результативности. И если продавец не хочет зарабатывать денег, если ему хватит, все, дальнейшего увеличения не ждите.

2. Второе очень важное качество - это конгруэнтность. Дословно конгруэнтность переводится как естественная уверенность в себе, подлинность. Другими словами, состояние целостности. Яркими примерами неконгруэнтности можно считать многих представителей МЛМ, которые приходили в гости и пытались произвести впечатление преуспевающих людей, чтобы привлечь в свою сеть новых участников. Почти все они при внимательном взгляде проявляли заметное несоответствие слов с присутствующим внутренним состоянием и даже внешним видом, одеждой, жестиком. Не должен человек, одетый в старое, изношенное платье, притворяться богатым и преуспевающим. Это не убеждает. Слова говорят о человеке не так уж много. Еще больше говорит внешний вид, а точнее - образ. Если на словах человек говорит одно, а его образ - другое, вряд ли ему поверят. Неконгруэнтность - это отсутствие такого несоответствия.

У нас тоже есть слово, которое довольно неплохо отражает определенные качества, состояние человека. Я очень долго его искал. Однажды мне довелось попасть на цыганскую свадьбу. Я думаю: ну, сейчас там будут интересные тосты, длинные речи. Встает один барон, берет стакан водки, говорит: "Ну, за благополучие", пьет залпом, садится. Встает второй по рангу, говорит: "Ну, за благополучие", пьет залпом, садится. И так третий, четвертый, пятый... Я подумал: боже мой, неужели сказать-то нечего? И тогда меня осенило! "Благополучие" - вот оно, это слово. Что такое благополучный человек? Это тот человек, у которого есть все - успех, здоровье, любовь, достаток, все в одном слове - благополучие. Я считаю, что при приеме на работу очень важно отсеивать неблагополучных людей. А их можно заметить. Если присутствует неблагополучие, это ощущается. Но дело еще вот в чем. Когда вы идете по улице, и навстречу идет грязный, неопрятный бомж, какова ваша реакция? Первое, на инстинктивном уровне, что приходит в голову, что хочется сделать? Отойти, перейти на другую сторону улицы. А когда мы идем мимо дорогого ресторана, магазина, автомобиля, хочется подойти, быть частью этого. Так или нет? Да. И это нормально! Так вот, этого хотят все! Нужно помнить, что многие ваши клиенты, многие ваши покупатели не видели вас. Не видели ваш офис, ваше руководство, и свое мнение о вашей компании они строят на основании чего? Тех людей, которые к ним приходят. И если приходит неблагополучный человек, впечатление от компании создается соответствующее. Поэтому, повторяю, не нужно брать на работу продавцом неблагополучных людей. Ни к чему хорошему это не приведет.

3. Вера в собственные силы, в успех.

То есть вера, уверенность в успешной продаже. Как показывает статистика, 30% продавцов, торговых представителей отказались предложить товар после того, как им один раз отказали, сказали "нет". Остальные 30% - после того, как им два раза сказали "нет". Следующие 20 бросили этим заниматься, когда им три раза сказали "нет". Получается, что 80% прекращают попытки после того, как им три раза сказали "нет". Но только 20% добивается результата. То есть четыре раза не выдерживает никто. Или продавец получает по лицу, или покупатель сдается и берет товар.

4. Вера в продукт, товар, услугу, которые вы продаете, и вера в свою работу.

Для большей наглядности давайте выясним, имеется ли у вас лично на складе плохой товар. Очень полезно разобраться, что такое плохой товар. В маленьких уличных киосках и магазинах продается лапша в пакетиках, которая стоит два рубля, со специфическим вкусом и запахом, который никак не назовешь приятным. Как вы думаете, это плохой товар или хороший? Многие говорят, что этот продукт плохой. Может быть, но знаете ли вы, что огромное количество населения живет на такой дешевой лапше? Так что с точки зрения уверенного в себе продавца плохого товара в природе не существует. Если товар кому-то нужен, если его кто-то покупает, значит, он уже автоматически не может быть плохим товаром. Но существует непрофессиональное отношение продавцов и влияние личного ощущения на профессиональные



обязанности. То есть "я этого не ем - это плохой товар, я этим голову не мою - это плохой товар, я на этом не езжу - это плохой товар". Настоящий продавец не должен так определять свое отношение к своей работе, к тому товару, который он продает.

Существует три основных канала передачи информации.

Как мы передаем информацию?

Есть слова, смысл слов, есть тон, тембр и есть мимика, моторика.

Получается, что на самом деле слова ничего не значат.

Каков удельный вес в понимании информации  
каждого канала, в %

	Каналы восприятия	"Вес" каналов, в %
Вербальные каналы	Вербальный канал Слова, их смысл и контекст, суть предложений	7
Невербальные каналы	Паралингвистика Тембр, тон, интонация, мелодия речи, паузы	38
	Моторика Мимика, жесты, позы и т.д.	55

Больше всего мы обращаем внимание на то, как все происходило, как это выглядело. Так вот, если ваши продавцы идут на работу не от хорошей жизни, если они неблагополучны, им никто не будет верить. Если они не любят свой товар - им никто не будет верить. Кого-то можно обмануть один раз. Кого-то можно обмануть всегда. Но обманывать всех и всегда - не получится. Вам просто не будут верить. Вот и все. И на самом деле у них всего лишь два выхода. Первый - сменить работу. Второй - полюбить свой товар. Другого не дано. И это очень важно. Задайте вашим продавцам вопрос - есть ли у них плохой товар и как они к этому относятся.

Личные качества.

1. Готовность к общению.

Что такое продажа? Это общение как минимум двух человек. Если человек не любит общаться, продавца из него не получится никогда.

2. Способность к обучению.

Если человек не хочет или не может учиться - ничего вы из него не сделаете.

3. Работоспособность.

Говоря честно и откровенно, о каком сотруднике мечтают все руководители? Только не о ленивом. Чем больше работоспособности, тем лучше.

4. Терпение и выдержка.

Здесь все очевидно. Невозможно представить себе успешного торгового представителя, который легко выходит из себя, теряет самоконтроль. С его помощью компания не только не получит новых клиентов, но, скорее всего, потеряет многих старых.

5. Напористость, но не наглость.

Да, продавец должен быть настойчивым. Но ни в коем случае нельзя давить на покупателя слишком сильно. Это испортит все.

6. Внимательность.

Все равно, работаем ли мы с деньгами или документами - внимательность нужна.

7. Ухажер.

Да, хороший продавец еще должен быть и ухажером. Кто такой ухажер? Это тот мужчина, который умеет угодить. Хороший продавец должен уметь угодить. Так вот, что хочу сказать? Если мужчина, который приходит устраиваться на работу, по жизни ухажер, то из него получится хороший продавец. Если женщина умеет в меру кокетничать с мужчинами - это тоже хороший продавец.

8. Немножко простак.

Другими словами, продавец должен вести себя с покупателем так, чтобы ни в коем случае не показать свое превосходство в знаниях товара или чего-то другого, не демонстрировать даже мельком что-то вроде пренебрежительности, самодовольства, кем бы ни был покупатель при этом, каким бы он ни был глупым, умным или иным человеком. Все дело в чем? Люди не любят умников! Особенно тех, кто хочет казаться умнее своего собеседника. К сожалению, немало можно встретить, особенно в магазинах, где продаются товары, требующие специальных знаний от пользователей, например компьютеры, автомобили, другая сложная техника, таких продавцов, которые получают удовольствие от психологического унижения своих потенциальных клиентов. Все в их поведении выражает пренебрежение, самодовольство, говорящее несчастному покупателю, насколько тот глуп и практически малограмотен в тех вопросах, которыми прекрасно владеет такой "великий" продавец. Я сам ощущал это на своей коже, когда впервые, много лет

назад, зашел в магазин, чтобы купить компьютер. Тогда я ничего не понимал в компьютерах, и юноша, который там работал продавцом, мне очень быстро объяснил, насколько плохо быть таким неграмотным, отнимать время у таких важных людей, как он. Мне пришлось выйти из магазина в полном шоке. К счастью, в следующем магазине оказался нормальный продавец, такой же юноша, который выслушал все мои сомнительные представления о моем будущем компьютере и спокойно объяснил, какой именно компьютер подойдет для моей работы. Что получилось в первом случае? Парень страдал от чувства неполноценности, неуверенности в себе и пытался отыграться на покупателях. Принесет пользу такой продавец компании, в которой он работает? Никогда. Так вот, продавец должен уметь немножко подыгрывать клиенту.

Еще раз прошу обратить внимание на то, что все это мои наблюдения. Мой опыт. Поэтому каждому из вас нужно составить свой собственный список ценных качеств продавца. То, что вы узнали о чужом опыте, поможет лучше ориентироваться, но не заменит вашу собственную точку зрения, потому что отобранными вами продавцами управлять будете именно вы сами.

Подстройка под стереотипы мышления покупателей.

При наборе торгового персонала важно учитывать также стереотипы мышления покупателей. Например, если мы приходим покупать компьютер, у нас уже есть стереотип - продавец должен быть мальчик, с длинными, не расчесанными волосами и в очках. Если выходит кто-то с другой внешностью, то у нас уже нет к нему доверия. Если мы приезжаем ремонтировать машину, то там должен быть слесарь, которому уже за 35. А если вместо него будет мальчик, то что? Доверия никакого. Мы приходим покупать косметику - должна быть красивая девушка. Если будет кто-нибудь другой, опять-таки будет разрыв шаблонов и стереотипов. Вот это стоит помнить и учитывать.

Подстройка под региональные особенности бизнеса.

На что еще стоит обращать внимание? В рамках той же подстройки под стереотипы нужно обратить внимание на региональные особенности ведения бизнеса. В каждом регионе есть свои особенности, свои стереотипы. К примеру, в одном из российских городов очень сильная татарская и армянская диаспора. И оптовые компании обязательно должны иметь в своем составе и имеют хотя бы одного татарина и одного армянина. Почему? Потому что они могут более эффективно общаться, именно пользуясь своими знаниями традиций, стереотипов общения, привычных для них и совершенно неизвестных другим.

Подстройка под психографические характеристики клиента.

При общении с клиентами стоит также учитывать так называемый психографический портрет. Никогда не забуду шок, который мне однажды пришлось пережить. Принял на работу девушку для обслуживания спального рабочего района. Через какое-то время поехал на контрольный выезд проверить, как она работает. И когда зашел с ней в магазин, то есть к клиенту, вдруг она с порога начинала кричать во весь голос: "Эй, вы, где вы там?", добавив при этом несколько крепких выражений. У меня волосы встали дыбом. В ответ оттуда послышался такой же крик, с такими же словами. И потом вышел кто-то и стал с ней с удовольствием общаться. То есть именно такая форма общения как раз норма для них. И если бы пришел мальчик в галстуке, то никто не стал бы с ним разговаривать. А вот с человеком со сходными привычками в общении им нравится общаться.

Еще один наглядный случай из практики.

Компания продавала программу для бухгалтерии. Такую программу, как правило, покупают ведь бухгалтеры? Дело было 6 - 7 лет назад, когда бухгалтерами, как правило, были немолодые женщины. На работу в компанию поступила женщина, пенсионерка. Сами не знали, почему берут, но взяли. А она стала продавать и продавать. Все больше и больше. Что происходило? Она приходила в фирму, рассказывала, как у нее дела, что внуков кормить надо, что кругом полно проблем, а там такие же женщины, с аналогичными проблемами и заботами, которые окружали ее вниманием. Они все вместе пили чай, делились своими проблемами и даже без особых предложений покупали программу по собственной инициативе.

А как работают риелторские компании?

Крупные риелторские компании имеют как минимум три типа продавцов, то есть риелторов.

Первый тип - "братки". То есть парни в спортивных костюмах, с цепями. Это - коммунальные квартиры расселять. То есть там все на уровне авторитета. "Я сказал - значит, все!"

Второй тип - женщина предпенсионного возраста, с тремя высшими образованиями, английским и французским, Шекспира читает в подлиннике. Это для интеллигенции.

Третий тип - для "новых русских", услужливые мальчики. Три типа для разных клиентов. И это продиктовано именно рыночной необходимостью. На такое разделение клиентов по типам натолкнул опыт взаимодействия с ними на рынке, а не прихоть самих риелторов.

Еще один пример по той же теме, но относительно ведения успешных переговоров.

Один бывший чиновник, который стал собственником крупного предприятия по переработке древесины, не справился с его управлением, почувствовал, что не хватает сил и компетенции для участия в конкурентной борьбе на современном уровне, и решил продать. Заинтересовались

покупатели из Германии, из США. Первыми приехали на переговоры американцы. Их представителем была чернокожая женщина. И вот они сели за стол. Она по-русски ни бум-бум. А он говорит переводчику: "Слушай, а чего же негра прислали?" Но слово "негр" же понятно всем? И вот после этого как он ни пытался наладить с ней личный контакт, ничего не вышло. Общение ограничилось ознакомлением с документами. Она посидела взаперти два дня с документами и уехала. На следующий день приезжает немецкая делегация. Открывается дверь, и входит типичный немецкий бюргер. Такой же огромный, как наш продавец, с таким же выражением лица, говорящим об искренней любви к застолью, к крепким напиткам, еще два-три человека с ним. И вот они вместе две недели пили водку, парились и повторяли все это столько, сколько хватило сил. Потом погрузили немецкого гостя в машину и увезли. Предприятие, естественно, было продано немецкому покупателю, хотя они предложили на 25% меньше, чем американцы. А когда наш продавец приехал в Германию уже на подписание договора, он нигде этого представителя, с которым вел переговоры, не увидел. Ни в высшем менеджменте, ни в низшем. Это еще один наглядный пример, вариант подстройки под психографические характеристики клиента.

Наличие опыта работы у кандидатов.

Вспомните, что вы непременно подчеркиваете в требованиях, объявлениях, когда ищете торговых представителей, продавцов? Коммуникабельность, возраст, образование, а еще чаще... что? Самое главное? Опыт работы! Вот именно! Из десяти объявлений в девяти требуется опыт работы. И это естественно! Почему все хотят, чтобы у новых сотрудников уже был опыт работы? Потому что мечта любого руководителя - чтобы сотрудник сам пришел, сам загрузил себя работой и поехал совершать трудовые подвиги. А руководитель при этом сидит и счастливо улыбается, наблюдая за этим приятным ходом событий. Такое желание руководителей вполне понятно. Но, как ни странно, они забывают о другой стороне имеющегося опыта своего нового сотрудника. Что значит опытный торговый представитель? Опытным он является в чем? К сожалению, он опытен во всем, в буквальном смысле этого слова. В том числе и в том, как обмануть своего руководителя, и даже в том, чтобы обокрасть компанию. Поэтому, когда хотите принять сотрудника с опытом, очень полезно помнить, что опытный сотрудник может быть опытным во всем, а не только в том, что вас интересует.

Кроме того, еще одним аспектом опытности является то, в каком конкретном типе продаж этот опыт накоплен. Скажем, если вам нужен продавец консультативного типа, а у кандидата опыт спекулятивных продаж - то он никак не сможет воспользоваться своим опытом у вас.

Следующий аспект - это корпоративная культура. Нужно, чтобы его культурный диапазон тоже мог быть подстроен под ваш личный или корпоративный. Потому что независимо от того, знаем мы, хотим мы или нет, корпоративная культура существует везде без исключения. Далеко не обязательно, чтобы предыдущий опыт вашего нового сотрудника легко взаимодействовал с вашей корпоративной культурой. Привычки создаются довольно легко, особенно вредные, но избавиться от них намного сложнее, если вообще возможно.

Именно потому во многих случаях легче научить, чем переучить. В свое время, когда открывались в Москве первые западные сети магазинов, меня поразило очень интересное явление. Давались объявления, в которых большими, подчеркнутыми буквами писали: "Без опыта работы и образования в советской торговле". Почему, как вы думаете? Потому что лучше взять нового человека, как чистый лист, и написать то, что нужно, поработать с ним в наставническом стиле, научить, вылепить, чем переделать уже испорченного предыдущим опытом. Так что не забудьте задать себе вопрос, когда возникает необходимость в приеме новых сотрудников: "Нужны ли именно опытные продавцы?" Вы уверены, что продавец, который в другой компании считается лучшим, придя к вам, окажется опять лучшим по сравнению с вашими сотрудниками? Это совершенно не обязательно. У меня есть много примеров из собственного опыта, когда, приманивая к себе какого-то наилучшего продавца за очень большие деньги, компания внезапно обнаруживает, что он работает даже хуже, чем многие собственные сотрудники. Поэтому стоит еще раз посчитать, зарплата, которую от вас потребует опытный специалист, окупится его выдающимися результатами, или это только предположение?

## Вопросы к главе 7

1. Если оценить ваш коллектив сегодня, сколько новых сотрудников необходимо принять на работу, по вашему мнению?
2. Как вы думаете, насколько совпадают ваши представления об идеальном продавце с представлениями ваших подчиненных? Попробуйте составить собственный перечень качеств идеального продавца, потом предложите сотрудникам сделать то же самое и сравните полученные варианты.
3. Попробуйте оценить положительные и отрицательные аспекты предыдущего опыта конкретных ваших сотрудников, своего собственного опыта. Если понадобятся новые сотрудники,

то что лучше будет именно для вашего отдела, взять опытных специалистов или без опыта? Почему?

## Глава 8. ПОИСК КАНДИДАТОВ

К поиску кандидатов лучше приступить только после создания их условного портрета, включающего в себя те характеристики, качества, которые вы считаете важными для своих будущих сотрудников. Этот портрет зависит как от самой специфики работы, так и от ваших личных предпочтений. Он может включить такие параметры, как пол, возраст, наличие водительских прав, специальность по образованию, опыт и так далее. Сочетание компонентов может быть разным. Главное - создание такого портрета необходимо завершить до того, как приступаете к непосредственному поиску.

Предположим, портрет уже готов и вы переходите к поиску кандидатов, которые в той или иной мере будут соответствовать ему. Попробуем ответить для начала на вопрос - где и как лучше всего искать их?

Способы привлечения новых сотрудников могут быть бесплатными и платными.

Начнем с бесплатных способов.

Первый бесплатный способ - это продвижение по карьерной лестнице собственных сотрудников.

Откуда, с каких позиций можно передвинуть, чтобы процесс переквалификации проходил быстро и сотрудник оправдал возлагаемые надежды?

Как показывает практика, для привлечения сотрудников в отдел продаж оптимальными "поставщиками" внутри компании являются склад или экспедиция. Почему склад? Потому что люди, которые работают на складе, уже хорошо знают товар, пропустили его через свои руки многократно. Соответственно, можно сэкономить очень много времени, которое обычно тратится на знакомство продавца с товаром, на понимание того, какие качества товара реально привлекают внимание покупателей, где могут быть проблемы с признанием положительных свойств товара. Ярким примером из практики, говорящим в пользу привлечения складских работников в отдел продаж, является следующий. В одной компании выбирали директора. Один из кандидатов нравился всем, но был из другого бизнеса и абсолютно не знал товар. Не хотелось упустить хорошего сотрудника, но и рисковать тоже не хотелось, так как без знания товара человек не может взять на себя ответственность за его успешную продажу. Мне пришла в голову достаточно интересная мысль. Я подумал: а не поставить ли кандидата грузчиком на склад на неделю? Конечно, сразу возникли сомнения, что он может не согласиться. Но решились, предложили, и он согласился. Самое же интересное - ему так понравился такой способ знакомства кандидатов с продаваемым продуктом и компании - с кандидатом, что потом он сам пропускал всех новых кандидатов в отдел продаж через склад. Потому что на складе действительно сразу видно, как работает компания в целом, ее структурные недостатки или преимущества, отгрузка, все другие, незаметные позиции, особенности и проблемы. Ну и новый сотрудник тоже виден со всех сторон.

Вторая интересная позиция - это экспедиция. Почему? Потому что экспедиторы тоже достаточно хорошо знают товар и, более того, у них имеется опыт общения с клиентами. А значит, уже есть контакт, что-то вроде клиентской базы, присутствуют навыки общения с людьми. И все это можно сразу же применить кандидату на новом рабочем месте в роли продавца.

Третья позиция - операторы. Они тоже работают с товаром и общаются с людьми. Соответственно, им тоже будет относительно легко переквалифицироваться в продавцов.

Следующий бесплатный способ - это использование собственных сотрудников в качестве агентов по найму.

То есть руководитель компании или отдела продаж сообщает своим сотрудникам о том, что появились свободные вакансии, нужны хорошие кандидаты на те или иные позиции. Что обычно происходит после такого объявления? Да, сотрудники компании приглашают своих знакомых. Но без особого рвения. Почему? Потому что у многих есть боязнь, сомнения. Они беспокоятся за то, что, в случае некачественной работы приглашенного человека, придется отвечать за него. И это серьезный сдерживающий фактор. Поэтому, если хотите, чтобы сотрудники приглашали своих знакомых на самом деле, если хотите, чтобы этот способ заработал, нужно обязательно расставить все точки над "i" с самого начала. Нужно объявить, что могут не беспокоиться, "сын за отца не отвечает". Всем должно быть понятно, что их задача - просто привести человека, обращая внимание всего лишь на минимальный набор определенных качеств. Прекрасный пример я видел на одном заводе. Висит такое объявление: "Требуются грузчики. Требования - трезвый взгляд на жизнь". То есть всего одно требование. Для работы грузчика этого вполне достаточно. У вас тоже уже есть портрет своего будущего сотрудника. Остается подчеркнуть несколько линий, которые недопустимы на этом портрете, и сообщить сотрудникам о них. Кстати, в пользу данного метода говорит то, что в некоторых западных компаниях даже платят какие-то премиальные сотрудникам, приводящим знакомых в компанию.

Когда речь заходит о привлечении в компанию новых сотрудников по рекомендации старых, сразу появляется проблема семейственности, которая чаще всего рассматривается односторонне. Считается, что это, скорее всего, отрицательное явление и нужно остерегаться его, потому что могут быть серьезные осложнения. На самом деле полезно обратить внимание также на положительные стороны присутствия в компании представителей одной семьи. Например, если два члена семьи - муж и жена работают в одной компании, то автоматически увеличивается их приверженность к ней. Потому что вся семья, весь бюджет семьи зависит от данной компании. Соответственно, как сотрудники они более лояльны, более мотивированы на поддержание позитивных тенденций в компании, готовы приложить усилия для ее процветания. Но, конечно, не нужно доводить ситуацию до появления опасных казусов в виде таких сочетаний должностей, как муж - заведующий складом, а жена - главный бухгалтер или ведет в бухгалтерии товары и остатки на складе. Был такой конкретный пример на моем опыте. Когда я спросил у директора: "У вас недостачи бывают?", он мне говорит: "Нет, а что?" Конечно, недостач не будет. Еще бы! Может ли жена позволить себе выявление недостачи на складе у собственного мужа? Если только она не решила ему отомстить перед разводом. Так что перекосов, безусловно, нужно избегать.

В тех точках, где присутствует материальная ответственность и необходим соответствующий контроль, родственных отношений быть просто не должно.

В качестве следующего бесплатного способа можно рассмотреть привлечение в компанию бывших сотрудников, по каким-то причинам покинувших ее в прошлом. Бывают случаи, когда человек ушел, потом через какое-то время захотел вернуться назад. Здесь не так уж просто ответить на вопрос, взять его или нет. Все зависит от корпоративной культуры компании. Есть компании, где однозначно говорят, что не нужно брать. Нет и все. И у них имеется свое объяснение такого отношения. С одной стороны, трудно быть уверенным, что этот сотрудник не уйдет опять, поработав немного только ради того, чтобы заполнить паузу в карьере, пока найдется какой-то более лакомый кусок в другом месте. Кроме того, он может оказать отрицательное влияние на остальных сотрудников, если вернулся, просто чтобы убедиться, что не зря уходил. Так тоже бывает достаточно часто. Потеряв хорошую работу по собственной вине, человек хочет вернуться, чтобы доказать себе и другим, что не он был виноватым, а работа была никчемной. И такой возвращенец, конечно, никому не нужен. Но все-таки я считаю, что каждый случай индивидуален и нужно рассматривать его с разных сторон. И то, почему человек ушел, и то, почему вернулся назад. Нельзя ничего твердить однозначно. Ситуации бывают разные. Иногда даже самые лучшие сотрудники могут вынужденно уйти из компании под влиянием разных личных обстоятельств. И тогда вполне можно допустить их возвращение в коллектив.

Следующий способ - это случайные претенденты. Открывается дверь, заходит человек и говорит: "Я хочу у вас работать". Бывает такое? Вполне. Первая причина - ваша компания известна, люди о ней знают и хотят в ней работать. Но есть и вторая причина. Это как в фильме "Место встречи изменить нельзя". Помните, как Горбун там говорил? "Есть у нас сомнение, мил человек, что ты стукачок". На своей практике мне доводилось один раз выявлять такого. Тем более об этом нужно знать потому, что экономическая разведка становится все более значимой в конкурентной борьбе компаний. Так что, если вдруг непонятно откуда и почему к вам просится на работу человек, все-таки нужно хорошенько задуматься - почему? И не проводится ли против вас какая-то операция по сбору информации?

Еще один бесплатный канал - это выпускники вузов. К сожалению, данный источник кадров тоже практически не работает. Почему? Потому что, как правило, молодые специалисты слишком высокого мнения о своих профессиональных достоинствах. Они хотят больших денег сразу и много всего еще. Но реально ничего не стоят. У них нет ни опыта, ни умения доводить начатые дела до конца, настойчивости, кропотливости, многих других необходимых в любой работе качеств и навыков. А самолюбия и желания как можно быстрее и побольше заработать - более чем достаточно. Поэтому должно пройти время. Как показывает практика, брать выпускников лучше через год после окончания вуза. Почему через год? Потому что они за это время уже успевают походить, помяться, убедиться на практике, чего стоят их "бесценные" трудовые качества. В результате начинают понимать, что все, чему их учили, - это, мягко говоря, не то, и нужно начинать учиться заново. Тогда появляется хотя бы относительно адекватная оценка своей рыночной стоимости как работника.

Достаточно эффективным бесплатным способом можно считать привлечение новых сотрудников с помощью своих клиентов или поставщиков. Как это происходит? Сбрасываете информацию по своим клиентам о том, что у вас освободилась такая-то вакансия, и просите отправить к вам желающих, если таковые появятся среди знакомых. В чем привлекательность этого способа? В том, что к вашим клиентам, кроме ваших торговых представителей, приходят представители от других компаний, кто-то из них может в разговоре пожаловаться, мол, плохо платят, хочет уйти и так далее. И ему как раз посоветуют вашу компанию. У меня был один интересный случай. Был очень перспективный потенциальный клиент - крупный универсальный магазин. Казалось, все вроде бы хорошо. Личное знакомство с собственником, с директором, даже

с главным бухгалтером. Неоднократные беседы, чаепитие в непринужденной, дружеской обстановке. Но время шло, и дело не двигалось с мертвой точки. То одно мешает, то другое не устраивает. Наладить сотрудничество никак не получалось. Пришлось признаться, что все шансы испробованы, и отказаться от дальнейших надежд и усилий. Не получается найти общий язык, и все. Прошло некоторое время, и внезапно раздался звонок от главного бухгалтера. Она спрашивает, найдется ли у меня работа для продавца. Узнав, что речь идет о ее сыне, который только что закончил институт и не может найти работу, я с удовольствием согласился. Пришел оболтус. Работал торговым представителем. У него был всего лишь один клиент. Надеюсь, понимаете, какой. Он приходил на работу раз в месяц. В день выдачи заработной платы. Остальную работу приходилось вести через маму. Ну почему бы нет? Бывает. Вполне. Бизнес - это необходимость достижения реальных целей на практике, а не процесс решения теоретических задач с выдуманными параметрами, ситуациями.

Следующий бесплатный способ - государственная служба занятости. Тоже практически не работает. Любая попытка найти через нее сотрудников приводит, как правило, всего лишь к появлению толпы бездельников у дверей компании, которые пришли с единственной целью - получить печать, подтверждающую, что они вам не нужны. Единственные специалисты, которых здесь можно найти - это грузчики и водители. И только те, у которых закончился срок получения пособия.

Далее в качестве бесплатных поставщиков новых сотрудников можно рассмотреть конференции, тренинги, семинары. Вполне эффективные источники. Неоднократно был свидетелем возникновения на этих мероприятиях знакомств, которые переходили в трудовые отношения путем приглашения нового знакомого на работу вплоть до должности заместителя директора.

Многие рассматривают в качестве одного из основных бесплатных способов привлечения сотрудников Интернет. Но я рекомендую обратить внимание на то, что здесь имеются свои правила игры. Обычно через Интернет ищут работу специалисты, которые все еще работают и просто мечтают о существенном увеличении своей заработной платы, скажем, на 200 - 300 процентов. Только это может их стимулировать на переход от одной компании к другой. Но зачем платить столько, если можно обойтись "меньшей кровью"?

Платные способы привлечения новых сотрудников.

Самое распространенное платное направление приложения усилий для привлечения новых сотрудников - реклама на страницах печатных СМИ. Сегодня множество всевозможных специализированных изданий, в которых можно размещать такую рекламу. Я сам когда-то начинал с этого - размещал рекламу в единственной газете с действительно большим тиражом и доступной ценой. Так вот, пробовал разное, и в рамочке, и с цветочками, и с изображением денежных купюр - ничего не помогало. Реакция была совершенно неудовлетворительной. И только одна формулировка произвела эффект взрыва. В ней было сказано, что приглашаем на работу сотрудников без опыта работы. Обучение и сертификация при этом за счет компании. В результате я был совершенно поражен, просто шокирован тем, сколько людей, вполне нормальных и перспективных с точки зрения профессионального роста, хотят работать. Ну нет у них опыта работы. Просто нет, и все. Но ведь это нормально. В каком-то смысле даже намного лучше, чем наличие искаженного разными отрицательными компонентами опыта. А основное, что привлекало людей помимо необязательности наличия опыта - это возможность пройти обучение и получить сертификат. На это было огромное количество желающих.

При работе с печатными средствами нужно обратить внимание не только на выбор наиболее подходящего издания, на составление текста объявления, но и на то, как потом будут обработаны обращения кандидатов. Иначе любое объявление в любом, даже в наилучшем издании может потерять свой смысл. И мне приходилось с этим тоже сталкиваться. В числе моих постоянных клиентов одна довольно успешная рекламная газета. И вот однажды, посещая их офис, я обнаружил весь коллектив в странном состоянии эмоционального спада. А проще говоря, весь коллектив, который состоял только из женщин, сидел, горевал и слезы лил, включая директора в том числе. Спрашиваю - что случилось? Говорят: "Представляете, вот один рекламодатель недавно заходил. Он на всех наорал, сказал, что нет от их рекламы никакой отдачи, что они плохо работают, и вообще, лучше было бы, если бы они закрылись". Пришлось успокоить их и предложить следующий план разрешения этой конфликтной ситуации. Из газеты позвонили ему и сказали, что в следующем номере его объявление будет выходить бесплатно. Да, абсолютно бесплатно. При этом я потребовал, чтобы ему перезвонили два раза и предупредили. За три дня и за день до выхода. Сделали. Объявление вышло. Мы посадили девочку и мальчика у телефона. Начали звонить по указанным номерам от имени кандидатов. Первым позвонил я сам. Говорю: "Здравствуйте, я звоню по объявлению, насчет работы". Слышу - тишина, а потом как женщина кричит другой: "Люд, нам кто нужен, а? А кто? А шеф когда будет? Это, ммм, звоните после обеда". И человек, который так "организовал" прием звонков по объявлениям, считал, что имеет право называть других непрофессионалами, не умеющими работать, говорил - у него нет отдачи от

объявлений. Откуда же может появиться отдача? И как ни странно, такая ситуация вполне типична. Многие дают объявление и забывают о нем. Смешно и очень глупо. Грош цена руководителю, который не знает, как важно обеспечение эффективности любых потраченных денег до копейки. Поэтому после размещения объявления обязательно нужно поставить все точки над "i". Нужно подробно распределить все обязанности тех, кто будет принимать звонки. Кто принимает звонок, что спрашивает, что записывает, к кому переключает в случае необходимости, каким образом назначаются встречи кандидатов, с кем.

Можно обратить внимание на то, что в разных регионах могут быть разные особенности в этом деле тоже. Что является общим для регионов - это эффективность в первую очередь телевидения, особенно бегущей строки, на местных каналах, которая стоит обычно недорого, но привлекает огромное внимание, принося хорошую отдачу. Такое ощущение, что в регионах работает стереотип - если дается реклама по телевидению, значит, фирма солидная. Там от телевизионной рекламы больше отдачи, чем от газет.

Как, наверно, все уже заметили, в Москве крайне редко можно встретить объявление о приглашении на работу по телевидению. Цены слишком высокие, не соответствующие решаемым задачам.

Следующий платный вариант - это кадровые агентства. При всем моем уважении вариант работает слабо. Почему? Во-первых, на сегодняшний день в России не сформирован институт продавцов, менеджеров по продажам, торговых представителей. Если более-менее понятно, кто такой главный бухгалтер, кто такой хороший юрист, кто такой хороший финансист, то кто такой хороший менеджер по продажам - трудно однозначно сказать. Слишком разные и неопределенные характеристики применяются. При необходимости написать портрет главного бухгалтера у многих будут довольно близкие характеристики. Но по продавцам, как мы уже убедились, слишком большой разброс получается. Это одна из причин неэффективности сотрудничества с кадровыми агентствами. Трудно добиваться того, чтобы их представление о хорошем продавце совпадало с вашим. Вторая причина в том, что агентствам по найму невыгодно продавать торговых представителей. Они слишком мало отдачи получают от этого в денежном выражении. Другое дело - продавать коммерческого директора. Ведь продавцы среднего звена не так уж дорого стоят. С их будущих работодателей больших денег не возьмешь. Никто не даст. Соответственно, и агентств, обладающих опытом, навыками продаж, практически нет. Я пока не видел ни одного агента, кто бы профессионально занимался поиском торговых представителей или менеджеров по продажам. Максимум, что они могут предложить - это база работающих людей, которые могут уйти, но на более высокий уровень зарплаты. То есть та же информация, что есть в Интернете. Только уже платная.

Следующий способ платного поиска сотрудников - это охота за головами, так называемый хантинг, когда специально ищут и находят работающих высококвалифицированных, уникальных специалистов, составляют и реализуют план их переманивания в другую компанию. Но надо ли? Вопрос возникает опять тот же самый. Что такое "хороший продавец"? Хороший для кого, где, для какого руководителя, в какой компании, для какого товара? Если он хороший в одном месте, будет ли таким же хорошим в другом по сравнению с другими сотрудниками, в других условиях? Об этом стоит хорошенько задуматься.

Так как жизнь торгового представителя короткая (я имею в виду не физическую, а профессиональную), поиск должен вестись постоянно. Чтобы не случилось так, как бывает отнюдь не редко: "Ой, у нас двое уволились и пятеро ушли в декрет. Что будем делать? Караул!" То есть запас должен быть. Еще необходимо оценить эффективность поиска - откуда приходит наибольшее количество соискателей. По какому каналу. И это даст вам информацию, куда лучше тратить деньги, в каком направлении оптимально работать.

## Вопросы к главе 8

1. Известны ли вам другие бесплатные или платные способы привлечения сотрудников? Можно ли использовать, например, расклеивание листовок с приглашениями на работу? В регионах? В окраинах Москвы? В самом центре Москвы? Что-нибудь другое?
2. Какие способы привлечения новых сотрудников являются для вас наиболее эффективными, с учетом особенностей вашей рабочей ситуации? Почему?
3. Известно ли вам, какие способы привлечения новых сотрудников используют ваши конкуренты или просто другие компании, аналогичные по специализации?

## Глава 9. СОБЕСЕДОВАНИЕ И НАБОР

После того как руководитель принял окончательное решение о необходимости принятия на работу новых сотрудников, определил, сколько именно сотрудников нужно, и принял меры для приглашения кандидатов, о которых мы еще поговорим отдельно, нужно осуществить отбор среди тех, кто проявил желание работать в компании.

### 9.1. Основные критерии отбора

Основных критериев отбора четыре: может, хочет, управляем и безопасен.

Может.

Это значит, что соискатель обладает всеми необходимыми минимальными данными для выполнения своих рабочих функций. У него есть образование, здоровье, семья. Иногда это достаточно легко определить. Например, вы ищете торгового представителя, который должен часто выезжать в длительные командировки. Если приходит в качестве кандидата мать-одиночка с тремя детьми, сразу очевидно, что она не сможет выполнить такую работу.

Хочет.

Это значит, что объективно и субъективно кандидат заинтересован в данной работе, в должности, которую он будет занимать, его мотивация понятна и прогнозируема. Для наглядности еще один пример из практики. Входит ко мне кандидат на должность торгового представителя. Дама, одетая экстравагантно, ногти невероятной длины, в глазах выражение тоски. Садится она передо мной и, сложив руки на коленях, говорит: "Ой, очень хочу работаты!" Спрашиваю: а чем хотите заниматься? Она говорит, что денег и всего остального дома полно, муж успешный бизнесмен и что она устала дома сидеть, надоело. Как вы думаете, действительно ли хочет она работать? Или просто ей нужно немного развеяться, провести время в какой-то новой обстановке? Скорее всего, именно так. Работа торгового представителя отнюдь не из легких. Вряд ли это удобный вариант для спасения от скуки, если отсутствует какая-нибудь другая мотивация. Особенно сегодня, когда профессия продавца с каждым днем требует все больше и больше специализации. Другой пример. Приходит оболтус под два метра. Спрашиваю его, чем занимался. "В институте учился". "Когда закончил?" "Три года назад". "А что делал эти три года?" "Ой, у меня мама начальником налоговой инспекции работает, а папа директор завода. Денег навалом". "А чего пришел?" "А мама сказала: больше денег давать не буду. Иди что-нибудь делай". Неужели кто-то поверит, что он действительно хочет работать? Не думаю. В последнее время опять-таки стали появляться в России люди, которые идут в торговлю не от хорошей жизни. Здесь очень важно помнить - если человек пришел в торговлю не от хорошей жизни, ничего хорошего у него не получится. Хотя и здесь, как из любого другого правила, есть исключения. У меня есть очень показательный пример. Однажды в качестве кандидата на место продавца ко мне пришел мужчина. Ему было 35 лет, стоматолог, хирург, причем детский. Я удивленно спросил: Анатолий, в чем дело? Зачем вам работать продавцом при такой престижной и неплохо оплачиваемой профессии? Он в ответ объяснил, что его жена зарабатывает больше него и это слишком сильно давит на его самолюбие. Он просто не мог дальше терпеть такое положение дел. А своей основной профессией ему все равно никак не удастся заработать существенно больше денег. Предел был достигнут. Конечно, очевидно, что человек пришел не от хорошей жизни. Это так. Но! Я рискнул, взял. И как ни странно, не ошибся ничуть. Он работает уже пять лет и очень хорошо работает. Кстати, буквально через пару месяцев, когда он вышел на более-менее нормальную зарплату, человек изменился. Вначале он был какой-то замкнутый, подавленный. А потом у них наладилась ситуация в семье и пошла совсем другая жизнь. Так что иногда бывают исключения из правил тоже.

Управляем.

Многие не успели заметить, что четыре года назад в России была создана довольно опасная ситуация, которая продолжается до сих пор. В чем она заключалась? Это было тогда, когда Дума прошлого созыва приняла новый Закон о психиатрии. По этому Закону практически никого нельзя отправить на принудительное лечение без решения суда. Но ведь среди душевнобольных очень трудно найти таких, кто считает себя больным. Особенно среди опасных. Чаще всего им кажется, что они вполне здоровы и ни о каком добровольном лечении даже речи не может идти. После принятия этого Закона на улицах появилось довольно большое количество больных людей, которых просто так обнаружить, выделить из массы никак невозможно. На первый взгляд они совершенно обыкновенные люди. Если по ошибке вы примете на работу больного, скажем, шизофренией, попадете в очень трудное положение. От таких людей ничего невозможно требовать, и с ними очень трудно договариваться о чем-то, когда они не хотят. Поэтому многие компании стали требовать у кандидатов водительские права, право на оружие и т.д., чтобы хотя бы таким образом застраховаться от возможных сумасшедших. Не нужно думать, что психологические тесты могут стать непреодолимым барьером и смогут полностью защитить вас от



вероятности приема на работу больного сотрудника. Это отнюдь не так. Конечно, они тоже очень полезны. Но душевнобольной человек может быть вполне умным и очень даже находчивым, когда хочет.

Безопасен.

О чем речь? О том, чтобы по возможности на раннем этапе выявить принадлежность данного соискателя или к силовым структурам, или к криминальным. Почему? Как говорит один очень уважаемый мною специалист, открывая компанию, вы должны через два дня быть готовыми уволить всех. Чем больше ваш сотрудник будет чувствовать за собой какую-то поддержку на разном уровне, тем неадекватнее будет себя вести.

Есть одна категория людей, к которой нужно относиться тоже очень осторожно. Это алкоголики и наркоманы. Если с алкоголиками более-менее понятно как быть, то наркоманы - это действительно страшная беда.

Иногда на этом месте меня спрашивают, что думаю о применении полиграфа. Не люблю я этот способ. На Западе, например, в законодательном порядке запрещено не принимать или увольнять человека на основании тестирования, не говоря о полиграфе. В России таких законов пока нет. Но представьте себя на месте человека, который приходит к вам на работу, а ему говорят: "А теперь давайте-ка пройдем тестирование на детекторе лжи". Вы захотите в этой компании работать?

Очевидно, что руководителю необходимо принять какие-то меры, чтобы как можно меньше ненужных кандидатов приходило к вам и чтобы как можно лучше удалось сделать отбор среди тех, кто пришел. Обратите внимание на то, что меры надо принимать уже на самых ранних этапах поиска кандидатов, чем раньше, тем лучше. В качестве изначального, предварительного этапа можно использовать сам процесс поиска. Многое зависит от того, какой способ поиска вы выберете, до самых последних подробностей, например в какой именно газете опубликуете объявление, с каким текстом.

## 9.2. Телефонный отбор

Следующий этап - это телефонный отбор. Будет очень удобно, если удастся кому-нибудь поручить выполнение телефонного отбора. При этом составление формы, которая будет заполняться для каждого разговора, очень важный и положительный фактор. Ниже представлен пример такой формы для телефонного отбора. Вы можете его изменить на свое усмотрение, опираясь на те критерии, которые для вас являются более важными.

### Форма телефонного отбора

Дата \_\_\_\_\_ Вакансия \_\_\_\_\_

1. Ваше имя и фамилия \_\_\_\_\_

2. Адрес, по которому с вами можно связаться \_\_\_\_\_

3. Номера телефонов, по которым с вами можно связаться: \_\_\_\_\_

Днем \_\_\_\_\_

Вечером \_\_\_\_\_

4. Почему вы ищете новую работу? \_\_\_\_\_

5. На какой должности вы работаете сейчас? \_\_\_\_\_

В какой компании? \_\_\_\_\_

(Подходит ли опыт для предлагаемой работы?)

Сколько лет? \_\_\_\_\_

(Хорошая компания? Стабильность?)

6. А до этого? \_\_\_\_\_

В какой компании? \_\_\_\_\_

(Подходит ли опыт?/Способствует ли профессиональному развитию? Хорошая компания?)

Сколько лет? \_\_\_\_\_

7. Сколько вы зарабатываете сейчас? \_\_\_\_\_

(Сумма должна быть реалистичной)

8. Сколько хотите зарабатывать? \_\_\_\_\_

(Сумма должна соответствовать предлагаемой должности)

9. Какие связи вы имеете на своей территории? \_\_\_\_\_

10. Когда вы можете уволиться с вашей нынешней работы? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Достаточно ли быстро?)

11. Возраст \_\_\_\_\_  
12. Какую квалификацию вы имеете? \_\_\_\_\_

Заполнено

Немедленно вызывать на собеседование?

Да/Нет

Будет полезно зафиксировать каждый звонок по многим причинам. Это позволит вам оценить разные каналы привлечения новых сотрудников, увидеть общую картину относительно ожиданий по зарплате, сравнить эти ожидания с профессиональным уровнем кандидатов и многое другое. Поэтому чем внимательнее будет выполнен телефонный отбор, тем лучше.

Что происходит обычно после того, как человек прошел через телефонный отбор? Кандидата приглашают на собеседование. Очень много говорят вокруг и пишут о том, как должен вести себя кандидат на собеседовании. Но нас интересует другой вопрос. Как должен вести себя руководитель при собеседовании со своим потенциальным сотрудником? Как наилучшим образом организовать и провести собеседование? Что нужно для этого знать и уметь делать?

### 9.3. Разработка эффективной анкеты

Первый этап собеседования - это разработка эффективной анкеты.

Анкета - это быстрый и дешевый метод отсева претендентов, позволяющий составить короткий список кандидатов на собеседование.

Вопросы анкеты должны позволить менеджеру по продажам определить, в какой степени претендент соответствует требованиям по спецификации.

Почему собеседование начинается с анкеты? Потому что она позволяет вам легко, с минимальной тратой усилий, отсеивать первый эшелон людей, которые могут вам не подойти по каким-то характеристикам. Образование, семейное положение, водительские права, судимость и другие качества, которые для вас неприемлемы по разным причинам.

Какие пункты должны быть в анкете? Во-первых, количество пунктов должно быть ограниченным. Надо все-таки не забывать, что анкета не самоцель. Мне приходилось видеть анкеты из 7 - 8 страниц. Но вот людей, которые хотели заполнить их, я практически не встречал. А если точнее - их до конца даже никто не читал. Это совсем нецелесообразно. Существует правило - любые отчеты, любые документы должны быть максимально лаконичны. В них должно быть столько информации, сколько действительно необходимо, столько, сколько человек может прочесть и освоить. Ниже представлен пример анкеты. Вы можете добавить что-то или сократить на свое усмотрение.

#### Образец анкеты

Дата \_\_\_\_\_ Анкета на должность: \_\_\_\_\_  
Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_  
Дата рождения \_\_\_\_\_ Место рождения \_\_\_\_\_  
Семейное положение \_\_\_\_\_ Дети \_\_\_\_\_  
Образование (вуз, город, специальность) \_\_\_\_\_  
Место жительства (адрес, телефон) \_\_\_\_\_  
Место прописки \_\_\_\_\_  
Последние три места работы  
\_\_\_\_\_ срок с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ должность \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ срок с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ должность \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ срок с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ должность \_\_\_\_\_  
Желательный заработок на новом рабочем месте \_\_\_\_\_  
Наличие водит. удостоверения \_\_\_\_\_ Наличие автомобиля \_\_\_\_\_  
Навыки работы на компьютере \_\_\_\_\_  
Имеете ли ограничения по работе \_\_\_\_\_  
Привлекались ли к судебному разбирательству \_\_\_\_\_  
Нуждаетесь ли в отпусках для сдачи сессии или по уходу за детьми \_\_\_\_\_  
Дополнительная информация (заполняется по желанию) \_\_\_\_\_  
Контактный телефон \_\_\_\_\_ Удобное для связи время \_\_\_\_\_

Сейчас модно иметь несколько вариантов резюме. Да, именно модно. И не одно, а несколько сразу. Так называемое классическое резюме, красивое и так далее. Люди находят формы и стандарты резюме на разных интернет-ресурсах, заполняют и отправляют в разные стороны по

электронной почте. Но я рекомендую, даже если у соискателя есть резюме, пусть он заполняет анкету тоже. Почему? Потому что в резюме он может на двух листах расписывать, как хорошо он "вышивает крестиком" или как он любит экстремальные виды спорта, со всеми захватывающими подробностями. Ведь при заполнении резюме человек ориентируется по той схеме, которая ему кажется удобной или интересной. Но для вас эта информация может быть совершенно бесполезной. А в анкете вы запрашиваете ту информацию, которую сами считаете важной. Кроме того, ее и оценивать, и читать легче.

Еще один важный аспект, связанный с использованием анкет. Очень полезно внимательно проверять анкетные данные. В моей практике был такой случай. Приняли человека. Сняли копию паспорта. Все, кажется, в порядке. Паспорт есть, прописка есть, все есть. Поработал человек две недели, собрал деньги у клиентов и исчез. Кинулись в паспортный стол - паспорт украден. А для мошенников достать фальшивый или украденный паспорт не такая уж трудная задача. Так что не ленитесь проверять хотя бы в паспортном столе, заранее, не дожидаясь проблем, был ли потерян паспорт с данными вашего будущего сотрудника или нет.

Учитывая психологию людей, можно использовать еще один неплохой способ уменьшения рисков. Нужно всего лишь сказать человеку, после заполнения всех анкет и собеседования, что вам нужно пять дней на сбор данных и на проверку соответствия той информации, которую он оставил. Поверьте, тот, кто пришел заведомо украсть что-то, больше у вас не появится.

#### 9.4. Организация собеседования

Эффективность, качество собеседования очень сильно зависят от того, насколько благоприятна общая обстановка, в которой оно проводится.

Прежде чем приступить к собеседованию, нужно нормально организовать место, а в первую очередь именно помещение, где это будет проходить. Желательно, чтобы там не было посторонних людей, чтобы люди не заходили, ничто не отвлекало. Отключайте все телефоны. Я очень не рекомендую поступать так, как любят делать многие руководители, когда сажают взволнованного кандидата на противоположном конце своего длинного стола и общаются с ним, получая удовольствие от неравенства положения. Если, конечно, вас интересует не поиск сотрудников, а желание покрасоваться и купаться в своей славе - тогда другое дело. Помните, хотя бы на своем примере. Неужели когда вы приходили на собеседование в качестве кандидата, не чувствовали некоторое напряжение, трепет, неуверенность, дискомфорт, скованность, боязнь и много всего другого? Это нормальные человеческие проявления.

Поэтому основной задачей интервьюера в начале собеседования является снятие напряжения. Он должен помочь человеку раскрыться. Чтобы можно было его понять. То есть с самого начала нужно создать необходимую доверительную атмосферу. Меня иногда спрашивают: как вы относитесь к стрессовому интервью? Недавно в одном уважаемом мною журнале натолкнулся на странную статью. Автор пишет: "Когда к нам приходит человек, на первом собеседовании мы на него шкаф роняем - оцениваем его стрессоустойчивость". Нормально это, по-вашему? Скажите, пожалуйста. Если даже он вам понравится, еще не факт, что вы ему понравитесь после такого собеседования и он захочет поработать у вас. А если ему это понравится, вы уверены, что стоит работать с таким человеком? Сможете управлять им потом? Такие стрессовые мероприятия, по-моему, ни к чему. Вряд ли они дадут полезный результат.

Существуют две методики собеседования. Это методы структурированного собеседования и неструктурированного собеседования. Что такое структурированное собеседование? Это стандартное собеседование, когда вопросы задаются в соответствии с конкретным списком из опросного листа. Сами вопросы тоже стандартные. Ответы заполняются на этом же листе. Второй вариант - неструктурированный, когда интервьюер задает немногочисленные вопросы и его задача - разговорить соискателя. И для этого, безусловно, нужно иметь определенные навыки и опыт работы. Перед тем как рассказать о них, хочу обратить внимание на следующее. Важно помнить, что учитесь не только вы, но и те, кто приходит к вам на работу. Многие из них уже многократно прочли разные варианты рекомендаций о том, как нужно пройти собеседование. Поэтому в последние годы появился новый тип соискателей. Это люди, которые умеют великолепно проходить собеседования. Просто на ура. Все за них сразу хватается. Хотим! Но! Проходит дня два, три, четыре, неделя. Оказывается, парень просто был хорошо подготовлен. Все. Не более того. Он прочел несколько хороших книг, может быть, даже прошел тренинг какой-то, посвященный интервью. И все. В результате вел себя спокойно, уверенно, отвечал на вопросы четко, как следует. Но за формой не было содержания. А мы обычно привыкли обращать внимание на форму. На практике вполне возможны варианты, когда с первого взгляда кажется, что кандидат не представляет собой ничего хорошего, а потом оказывается совсем даже неплохой сотрудник. Так что нужно помнить: существует прямая зависимость от того, насколько вы сами сможете раскрыть вашего соискателя, развернуть его. Не нужно кидаться на тех, кто сразу оставляет слишком уж хорошее впечатление.

## 9.5. Какие навыки требуются от профессионального интервьюера?

Умение поощрять.

То есть умение проявлять очевидный интерес к человеку. Интерес к нему как к личности, к его опыту работы и так далее. Если вы будете вести собеседование и смотреть в окно, то никакого собеседования не будет, потому что человек не захочет и не сможет раскрыться до конца.

Использование открытых вопросов.

Очень важно использовать открытые вопросы. На собеседовании в основном говорить должен соискатель, а не вы. И для этого ему нужно задавать именно открытые вопросы. Что, когда, как, с кем, как именно. Чтобы как можно больше его раскрыть. Основной секрет полезного собеседования в использовании нейтральных, а не прямых, наводящих вопросов.

Использование пауз.

Очень важно уметь использовать паузы. Совсем немногие владеют этим искусством. Что подразумевается под использованием пауз? После того как задали вопрос и человек задумался над ответом, не мешайте ему и не начинайте отвечать вместо него или подсказывать. Вас ведь интересует его собственное мнение, а не то, что он скажет, подстраиваясь под ваши слова? Поэтому позвольте ему подумать и ответить до конца.

Умение задавать уточняющие вопросы.

Необходимо уметь задавать уточняющие вопросы. Что, как, по сравнению с кем, с чем, когда и так далее. Только детали позволяют создать относительно достоверную картину. Обычно люди сначала говорят в общих чертах, тем самым создавая слишком расплывчатую нечеткую картину. А когда их просите углубиться в описание деталей, открывается настоящая суть, выявляются те аспекты личности, его отношения к делу, к окружающим, которые для вас могут быть действительно интересными.

Умение слушать.

Можно задать самые правильные вопросы, наилучшим образом подготовить место для проведения собеседования, сделать правильный отбор по телефону, но когда кандидат уже перед вами, важнее всего уметь слушать то, что он говорит. Иначе все остальное окажется бесполезным. Только умение слушать позволяет получить основную, недостающую до этого момента информацию, на основании которой можно делать окончательные выводы о судьбе кандидата. При этом слушать нужно не только ушами и не только кандидата. Нужно слушать и свой внутренний голос, как он реагирует на те или иные слова, нужно смотреть на жесты, выражение лица кандидата, когда он говорит о чем-то. Все это вместе и называется умением слушать. В противном случае вы можете пропустить очень многое мимо своего внимания.

Чтобы окончательно зафиксировать некоторые полезные тонкости процесса интервью, хочу подчеркнуть следующее, частично повторяясь.

1. Интервьюер не должен слишком много говорить. Он должен в основном слушать.

2. Большая часть времени должна использоваться для оценивания кандидатов. Нужно управлять разговором так, чтобы быстрее получить необходимую информацию для оценки кандидата.

3. Интервьюер отвечает за то, чтобы были оценены все важные параметры.

4. Интервьюер должен уверенно контролировать ход собеседования и может закончить собеседование, получив достаточный объем информации. Сколько времени нужно проводить собеседование? Столько, сколько нужно для того, чтобы понять, нужен вам этот человек или нет. Если вы уже через 2 - 3 минуты после начала интервью пришли к достаточно ясным выводам, то не стоит бессмысленно тянуть время. Нужно закончить разговор.

Игровой метод.

Стоит сказать несколько слов о методе интервью, который существенно отличается от перечисленных ранее. Это игровой метод. Но его желательно применить с участием в процессе специалистов. Такой метод подходит в качестве второго интервью, когда во время первого просто собираются анкетные данные, а потом, для экономии времени, приглашаются сразу 5 - 8 кандидатов и в течение 1 - 2 часов принимают участие в групповой работе, решая какие-то совместные творческие задачи. Один из представителей компании при этом может участвовать в группе, а другой - наблюдать со стороны, как ведут себя участники. Методика действительно интересная и позволяет выявить в течение короткого времени много полезной информации, которая не искажена формальной, напряженной атмосферой обычного интервью. Но ее применение связано с решением не совсем простых проблем приглашения квалифицированных специалистов для ведения, необходимого количества относительно равных по своим параметрам кандидатов, обеспечения местом, согласования времени, которое подойдет всем, и так далее. Так что, какой из вариантов интервью выбрать - должен решить сам руководитель. Выбор действительно есть.

От чего я хотел бы вас предостеречь? Во многих западных учебниках отражены довольно прямолинейные подходы к интервью, будто его очень легко превратить в игровое тестирование, даже если перед вами сидит один человек. Скажем, компания продает телефоны. Интервьюер говорит кандидату: "Мы продаем телефоны, как вам известно. Вот вам на руки телефон. Продайте его мне". И ждет, чтобы человек сразу же проявил чудеса красноречия и ловкости. Но как вы думаете, обоснованно ли такое ожидание? Рассказываю случай. Приходит соискатель в компанию, которая продает батарейки. Поставили перед ним, после собеседования, батарейку и говорят: "Продайте ее мне". Он подумал, потом взял батарейку, сказал: "Мистер, мистер, покупайте батарею, всего один доллар". Бросил на стол и ушел. Нормальная реакция? Вполне. Каково предложение, такова и реакция. Потом два дня бегали за этим кандидатом, чтобы вернуть его обратно. Потому что очень хотели, чтобы именно он у них работал. По всем остальным параметрам он лучше всех соответствовал ожиданиям. Хорошо, что он не успел за это время где-то в другом месте найти работу и не разочаровался в компании окончательно. Хотя мог бы вполне.

#### 9.6. Проведение собеседования

Рассмотрим подробнее проведение неструктурированного собеседования. Что касается структурированного, там все относительно просто. Задаются вопросы по определенной схеме, фиксируются на бумаге ответы, а потом делаются соответствующие выводы. А вот при неструктурированном интервью процесс гораздо более сложный. Чтобы его проводить, нужны навыки, нужно умение вести беседу, разговаривать, раскрывать человека...

#### 9.7. Вопросы для оценки профессиональных навыков

1. Как бы вы оценили свои знания о продукте, который продает компания, по шкале от 1 до 10 баллов?

Если соискатель оценивает свои знания о продукте на 0 баллов, это еще не так уж много значит. Это говорит лишь о том, что вам придется вложить в него больше времени и усилий. И наоборот. Чем больше он знает о продукте, тем меньше в него нужно будет вкладывать. Как ни странно, некоторые компании, например один из достаточно известных производителей мясных изделий, набирают продавцов только из своей, мясной отрасли. Чтобы они знали все, что в этой сфере нужно. Когда я пытался выяснить, что же там трудного нужно знать, они уверяли, что действительно трудно и без специального образования вряд ли удастся понять. Нужны знания и опыт именно в области переработки мяса.

2. Как бы вы оценили свои знания в теории и практике продаж по шкале от 1 до 10 баллов?

Второй вопрос позволяет выяснить самооценку кандидата. Как он оценивает свои навыки. И если он скажет 20, все равно это ничего не значит, это только его личное мнение, которое нужно проверить и перепроверить.

3. Каковы ваши сильные стороны как сотрудника по продажам?

Третий вопрос позволяет понять, насколько реально человек владеет своей профессией, какой стиль продаж для него является привычным, родным. Ну и позволяет получить некоторую информацию о сильных и слабых сторонах кандидата, хотя нужно учесть: в этой части информация, скорее всего, будет чисто субъективной.

4. Какие недостатки вы знаете за собой как за сотрудником по продажам?

Четвертый вопрос направлен на то, чтобы понять, насколько человек уверен в себе и готов открыто говорить о своих недостатках. Не так уж легко делиться своими секретами во время интервью. Поэтому важно создать соответствующую доверительную атмосферу. Если удастся, то можно получить много интересной информации.

5. Что, по-вашему, является самым важным из всего, в чем вам нужно будет убедить человека, чтобы он стал клиентом?

6. Как, по-вашему, в этом убедить потенциальных клиентов?

Пятый и шестой вопросы дают неплохое представление об уровне владения тонкостями профессии продавца.

7. Почему я должен взять вас на работу?

Седьмой вопрос один из самых интересных в практическом смысле. Человек вынужденно оказывается в ситуации продавца в буквальном смысле этого слова и должен продавать себя, видя перед собой работодателя в качестве покупателя. Конечно, не нужно акцентировать именно такое отношение к беседе. Достаточно просто задать вопрос и внимательно слушать ответ. Все будет ясно само собой.

#### 9.8. Вопросы для оценки мотивации кандидата

1. Сколько вам необходимо зарабатывать начиная с первого дня работы?

Вопрос предназначен для того, чтобы выяснить, сколько кандидату необходимо заработать начиная с первого дня работы. Важно разделить данный вопрос с вопросом о притязаниях и амбициях. Речь идет совершенно о другом. А именно о том, на какие минимальные деньги он может прожить первые 2 - 3 месяца после поступления на работу. Потому что, как известно всем, это время, когда продавцы втягиваются в работу, ищут и находят себе первых клиентов, то есть нормального заработка на этом этапе у них обычно не бывает. И работодателю нужно оценить реальную ситуацию и решить, сможет и хочет ли он обеспечить своему будущему продавцу названный им минимальный уровень зарплаты.

2. Сколько денег вы хотите зарабатывать к концу вашего первого года работы у нас? На третий год работы?

Здесь уже вопрос имеет два разных предназначения. С одной стороны, он позволяет выяснить мотивацию будущего продавца на высокие результаты, наличие у него амбиций, здорового, полезного для дела честолюбия. С другой стороны, что совсем немаловажно, выясняется, на что рассчитывает кандидат в принципе. Почему это важно? Потому что, предположим, соискатель говорит, что ему нужно к концу первого года выйти на уровень три тысячи долларов в месяц. При этом вы как работодатель понимаете, что не сможете обеспечить ему такой уровень доходов, прекрасно зная специфику своего товара и технологии продаж, их возможности и ограничения. Как поступают в таком случае некоторые руководители? Они начинают лукавить, говоря, что все в руках кандидата, что при желании он прекрасно справится с этой задачей и даже сможет выйти на более высокий уровень зарплаты и так далее. При этом они прекрасно понимают, что далеко не все зависит от него. Существуют определенные планки, связанные с объективными условиями в данной конкретной компании. И выше этой планки просто невозможно прыгнуть, как бы продавец ни вылезал из кожи. Я рекомендую в таких случаях, когда понимаете, что ожидания у кандидата выше, чем возможности, которые можете предложить, сказать все так, как есть. Потому что продавец - это такая профессия, которая очень тесно связана с мотивацией и в которой деньги играют одну из главных ролей. Если человеку необходимо заработать три тысячи долларов в месяц, значит, нужно. Вы хотите взять на работу продавца, значит, человека, который умеет считать деньги. Рано или поздно он поймет, что вы его обманули и он у вас не сможет заработать то, что планировал. Что произойдет тогда? В лучшем случае он начнет искать новую работу, в худшем - станет обкрадывать вас. Поэтому здесь нужно сразу говорить, каковы реалии, без приукрашиваний, называя тот максимум, который он действительно сможет получить. Пусть человек сам принимает решение.

3. Что не устраивает на имеющейся работе?

4. Какова самая важная причина в вашем нынешнем желании перемен?

5. Что заставит вас выходить из офиса и работать напряженно каждый день?

Что можно выяснить с помощью этих трех вопросов? Мотив! Чтобы человек сменил работу, должен быть мотив. Именно о нем спрашивается в этих трех вопросах. И эти вопросы не должны быть последовательными. Они должны быть перемешаны. Могу с уверенностью сказать, что чем больше будете знать о мотивах человека, тем лучше сможете управлять им. Люди все разные, и у каждого свой мотив. Не всегда человек сам осознает собственные мотивы, но внимательный слушатель может уловить в его словах и то, о чем человек хочет умолчать или даже сам не догадывается.

#### 9.9. Вопросы для оценки личных качеств

1. Назовите, пожалуйста, ваши самые сильные личные качества.

Здесь, конечно, важно не только то, что говорит о себе человек. Он может и не обладать качествами, которые назовет. Главное, как он говорит об этих качествах и почему именно эти качества называет сильными качествами продавца или человека вообще.

2. Какие недостатки вы знаете за собой?

Да, человеку не просто раскрывать свои недостатки. Если он сможет это делать, значит, он уверенный в себе человек. Хотя сами по себе недостатки тоже бывают разные и совсем не плохо узнать о них заранее. Часто, рассказывая об одних недостатках, человек помимо своей воли проявляет отголоски других, может быть, более значимых и важных для вас. Поэтому прислушиваться и прислушиваться - вот что вам остается. И помогать ему.

3. Если бы я позвонил вашему последнему руководителю прямо сейчас, что он сказал бы мне о вас?

Здесь могу добавить, что очень даже полезно потом позвонить этому самому руководителю и сравнить услышанное от кандидата с тем, что скажет он. Только, конечно, в том случае, если в данный момент человек уже не работает у него. То есть если человек ищет у вас работу, продолжая все еще работать на своем месте, лучше звонить предыдущему руководителю. Звонить нынешнему руководителю будет неэтично по отношению к кандидату. Кроме того, нужно обязательно учесть, что существует определенный тип руководителей, которые считают изменой

или личной обидой уход сотрудника от них. Поэтому не все нужно воспринимать как чистую монету. Но информацию все же нужно собирать. Она иногда может спасти от очень серьезных ошибок и проблем.

4. Если бы я позвонил нескольким вашим коллегам, которые работали с вами в последние годы, что они мне сказали бы о вас?

Здесь вам должно быть интересно то, как человек влияет на окружающих, какое впечатление оставляет у них. Он может быть достаточно результативным лично. Но при этом вполне может влиять на атмосферу в коллективе отрицательно.

5. Какие у вас есть соображения по поводу обучения тому, что вам нужно знать для этой работы?

Это очень важный вопрос. Если человек говорит, что он все знает, значит, дела обстоят скверно. В каком-то смысле можно считать, что это отрицательный диагноз. Не желающий учиться человек не сумеет адаптироваться к развивающейся и меняющейся ситуации вокруг. А без этого работа продавца невозможна.

6. Если бы вы были на моем месте, о чем бы вы больше всего беспокоились, с точки зрения вложения в вас моего времени и денег?

Сообразительный и честный человек должен что-то найти в качестве риска. Если же он говорит - совсем не о чем беспокоиться, то, значит, не самый лучший вариант в качестве кандидата.

7. Какие вопросы мне стоило бы задать вам еще?

Тоже очень важный вопрос. Один из самых важных. Как бы вы ни старались, всегда могут у человека быть какие-то интересные индивидуальные качества, особенности опыта, характера, желания или предложения, о чем вы просто не догадались спросить. Поэтому полезно предоставить человеку говорить о том, о чем он сам хотел, но не получил соответствующего вопроса в качестве повода.

#### 9.10. Как мотивировать сотрудников при приеме на работу?

Процесс интервью не должен быть похожим на противостояние, экзамен или что-то аналогичное. Лучше всего, если все произойдет в рамках спокойной, обстоятельной беседы, в процессе которой обе стороны попытаются лучше узнать друг друга. Конечно, инициатива в руках работодателя, и у него более выгодное положение. Но не стоит злоупотреблять этим. Более того, не стоит забывать о том, что ваша цель - найти наиболее перспективного для дела сотрудника, и лучше всего, чтобы ваша беседа усилила его желание, мотивировала к тому, чтобы работать именно у вас. Чтобы добиться этого, нужно обратить внимание на следующие тонкости ведения собеседования.

1. В ходе беседы сотрудник должен получить удовлетворяющие его ответы на все основные вопросы.

Неясные ответы создают впечатление неопределенности, что вполне может стать причиной возникновения тревоги в человеке. А тревога и опасения - не самые лучшие помощники при создании положительной мотивации.

2. Он должен получить наиболее полное количество достоверной информации, которое позволит ему принять взвешенное решение.

Чем больше достоверности, тем более обоснованным будет решение, которое принимает человек. Тем больше он будет сам нести ответственность за свое решение, что немаловажное позитивное влияние окажет на его настрой в процессе самой работы. Вряд ли выгодно принять на работу сотрудника, который несколько дней спустя начинает ощущать, что "не туда попал", потому что в процессе собеседования не получил соответствующей информации о том, какая именно работа его ждет.

3. Покажите своему будущему сотруднику перспективы его личностного роста и развития на данной позиции.

Если предложенные вами перспективы понравятся кандидату, он уже получит хороший стимул для активного включения в рабочий процесс. Если же представленные перспективы не заинтересуют его, вы избавите себя от неприятного процесса взаимного разочарования в процессе работы, когда уже слишком много времени будет потеряно обеими сторонами.

4. Расскажите, какие новые знания и связи он сможет получить в ходе работы.

Каждый более-менее квалифицированный продавец высоко ценит возможность повышения своих профессиональных знаний, мастерства, а также расширения деловых связей. Для продавца это часть его "основного капитала". Поэтому иногда рассказ об этой стороне дела может быть не менее важным, чем обсуждение величины заработной платы. Потому что и первое, и второе являются частью того капитала, ради увеличения которого продавец обычно планирует тратить свои силы.

5. Обсудите с работником наиболее комфортную ситуацию работы для него, тип и уровень свободы, ответственности, стратегию и миссию компании, данной позиции.

Таким образом ваш будущий сотрудник добровольно возьмет на себя ответственность за то, что согласился принять участие в вашем деле, лучше осознает свое место в общем процессе функционирования компании, развития бизнеса. Все это поможет добиться более согласованного и эффективного взаимодействия с первого рабочего дня.

Открою вам еще один секрет. Если человек, с которым вы беседуете, вам понравился и вы хотите, чтобы после собеседования он действительно захотел работать у вас, в конце собеседования можете прямо и откровенно сказать ему об этом. Например, так: "Вы знаете, мне кажется, что у нас с вами получится отличная совместная работа. Я хочу, чтобы вы у нас работали". Это мотивирует. Более того, если вы сами окажетесь когда-нибудь в роли соискателя и вам понравится компания, в конце интервью скажите тому, кто с вами беседовал: "Вы знаете, я очень хочу работать в вашей компании. Вы не пожалеете. Возьмите меня к себе". Вот это убивает наповал. Такая уверенность одновременно с искренностью может покорить любого интервьюера. Практически стопроцентно.

Конец собеседования отнюдь не означает конец процесса отбора. Наоборот, именно после того, как провели все собеседования, начинается решающий этап. Необходимо оценить кандидатов и принять решение. Чтобы оно было обоснованным, нужно завести два списка. Первый - по важности соискателей для фирмы. Второй - по важности фирмы для соискателей. И нужно изучить каждого с этих двух разных сторон. Кто-то имеет опыт работы, но он долго не держится в одной компании, скачет из фирмы в фирму. Да, он интересен вам как работник, но он человек, который не привязывается к фирмам, в которых работает. А это серьезный повод для сомнений в его полезности. Другой человек не имеет большого опыта, но очень хочет у вас работать. Значит, у него более сильная мотивация, он может вложить больше сил, энергии в работу, настроиться на более длительное сотрудничество с вами. Здесь присутствуют разные факторы в качестве конфликта интересов. И выбор все-таки придется делать, на ком-то придется остановиться.

Что еще мне кажется очень важным? После каждого интервью нужно потратить несколько минут на то, чтобы заполнить лист оценки кандидата. Независимо от того, понравился кандидат, планируете вы его взять на работу или точно знаете, что на данный момент он вам не подходит. В этом листе должны быть: дата собеседования, должность, на которую претендует кандидат, откуда пришел к вам, описание его манер, оценка энергичности, коммуникативных способностей, знания, опыт, управляемость, мотивация, приведшая к смене места работы, ожидания по оплате и многое другое, на ваше усмотрение. Образец представлен в приложении N 1 к данной главе. Для чего это нужно? Если в день вы проводите пять-шесть собеседований, уже на пятом обычно запутываетесь и начинаете забывать, кто был кем. Настоятельно рекомендую прикрепить этот лист оценки к анкете. А лучше всего с фотографией, чтобы было легче вспомнить все впечатления. Поверьте, информация, которая в нем находится, вам обязательно понадобится, когда будете принимать окончательное решение, сравнивая кандидатов. Но на этом его полезные функции не ограничиваются. Если даже человек сейчас вам не нужен, то данные о нем нужно хранить в архиве. У меня бывало, что анкета нашла применение даже через полтора года. Это максимум. Больше полутора лет держать анкеты, конечно, не стоит. В целом иметь в архиве запасную информацию о возможных кандидатах очень полезно, потому что всякое бывает. Особенно с учетом мобильности продавцов и торговых представителей. В любой момент каждый ваш сотрудник может уйти по разным соображениям, сколько бы вы ни вкладывали в него труда, сколько бы ни связывали с ним надежд. Внезапно обнаружившаяся беременность вашего лучшего продавца далеко не единственная причина, хотя вполне распространенная. Об этом особенно часто забывают руководители-мужчины.

#### 9.11. Дополнительная помощь в отборе

В приложении N 2 к данной главе - несколько психологических текстов в качестве дополнительных помощников в отборе сотрудников среди кандидатов. Если вы считаете целесообразным, можете воспользоваться ими тоже. При этом не забудьте только одно. Сейчас кандидаты подготовлены к собеседованию далеко не хуже, чем руководители. Возможно, они уже многократно заполняли тест, который вы предложите им, и даже знают, как обеспечить наилучший результат тестирования. Так что я предпочитаю живое собеседование формальным рамкам тестов.



1. Вспомните самое хорошее и самое плохое собеседование, интервью, по качеству ведения, в котором вы участвовали как кандидат. Какие ошибки вам кажутся наиболее грубыми? Насколько вам самим удастся их не повторять?

2. Каковы ваши сильные и слабые стороны в качестве интервьюера? Какие требуют особого внимания, тренировки, развития?

3. Насколько вы готовы сообщить потенциальным кандидатам объективную информацию о том, что их ждет на новом рабочем месте, избегая приукрашивания, неясности, завуалированных, неопределенных обещаний?

Приложение N 1 к главе 9

Лист оценки кандидата. Образец

Дата: \_\_\_\_\_  
 Должность: Торговый представитель  
 Ф.И.О. \_\_\_\_\_  
 Откуда поступил: \_\_\_\_\_

Факторы	<*>	Комментарии
<b>А. Количественные критерии</b>		
Внешность		
Возраст		
Образование		
Опыт		
Специальная квалификация		
Ум		
Манеры		
Коммуникативные способности		
Работоспособность		
Здоровье		
Место жительства		
<b>Б. Черты характера</b>		
Стабильность		
Управляемость		
Трудолюбие		
Настойчивость		
Способность находить общий язык с другими людьми		
Преданность		
Уверенность в себе		
Лидерство		
<b>В. Мотивация</b>		
Деньги		
Безопасность		
Престиж		
Власть		
Совершенство		
Соревнование		
<b>Г. Степень эмоциональной зрелости</b>		
Независимость		
Учет последствий		
Способность к самодисциплине		
Индивидуализм		
Внешние интересы		
Готовность принять ответственность		

-----  
 <\*> Шкала:

4. Полностью соответствует требованиям.
3. Выше среднего.
2. Удовлетворительно.
1. Плохо.

Общий комментарий: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Рекомендации:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Оценку проводил: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Приложение N 2 к главе 9

### Психологические тесты

#### Опросник PEN

##### Инструкция:

"Вам будут предложены утверждения, касающиеся Вашего характера и здоровья. Если вы согласны с утверждением, рядом с его номером поставьте "+" ("да"), если не согласны - знак "-" ("нет").

Долго не задумывайтесь, здесь правильных и неправильных ответов нет".

##### Текст опросника.

1. У вас много различных хобби?
2. Вы обдумываете предварительно то, что собираетесь делать?
3. У вас часто бывают спады и подъемы настроения?
4. Вы претендовали когда-нибудь на похвалу за то, что в действительности сделал другой человек?
5. Вы разговорчивый человек?
6. Вас беспокоило бы то, что вы залезли в долги?
7. Вам приходилось чувствовать себя несчастным человеком без особых на то причин?
8. Вам случалось когда-нибудь пожадничать, чтобы получить больше того, что вам полагалось?
9. Вы тщательно запираете дверь на ночь?
10. Вы считаете себя жизнерадостным человеком?
11. Увидев, как страдает ребенок, животное, вы бы сильно расстроились?

12. Вы часто переживаете из-за того, что сделали или сказали что-то, чего не следовало бы делать и говорить?
13. Вы всегда исполняете свои обещания, даже если лично вам это очень неудобно?
14. Вы получили бы удовольствие, прыгая с парашютом?
15. Вы способны дать волю чувствам и всю повеселиться в шумной компании?
16. Вы раздражительны?
17. Вы когда-нибудь обвиняли кого-нибудь в том, в чем на самом деле были виноваты вы сами?
18. Вам нравится знакомиться с новыми людьми?
19. Вы верите в пользу страхования?
20. Легко ли вас обидеть?
21. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
22. Находясь в обществе, вы стараетесь быть в тени?
23. Стали бы вы принимать средства, которые могут привести вас в необычное или опасное состояние (алкоголь, наркотики)?
24. Вы часто испытываете такое состояние, когда все надоело?
25. Вам случалось брать вещь, принадлежащую другому лицу, будь это даже такая мелочь, как булавка или пуговица?
26. Вам нравится часто ходить к кому-нибудь в гости и бывать в обществе?
27. Вам доставляет удовольствие обижать тех, кого вы любите?
28. Вас часто беспокоит чувство вины?
29. Вам приходилось говорить о том, в чем вы плохо разбираетесь?
30. Вы обычно предпочитаете книги встречам с людьми?
31. У вас есть явные враги?
32. Вы назвали бы себя нервным человеком?
-

33. Вы всегда извиняетесь, когда нагрубите другому?
34. У вас много друзей?
35. Вам нравится устраивать розыгрыши и шутки, которые иногда могут действительно причинить людям боль?
36. Вы беспокойный человек?
37. В детстве вы всегда безропотно и немедленно выполняли то, что вам приказывали?
38. Вы считаете себя беззаботным человеком?
39. Много ли для вас значат хорошие манеры и чистоплотность?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-либо ужасных событий, которые могли бы случиться, но не случились?
41. Вам случилось сломать или потерять чужую вещь?
42. Вы обычно первым проявляете инициативу при знакомстве?
43. Можете ли вы легко понять состояние человека, если он делится с вами заботами?
44. У вас часто нервы бывают натянуты до предела?
45. Бросите ли вы ненужную бумажку на пол, если под рукой нет корзины?
46. Вы больше молчите, находясь в обществе других людей?
47. Считаете ли вы, что брак старомоден и его следует отменить?
48. Вы иногда чувствуете жалость к себе?
49. Вы иногда много хвастаетесь?
50. Вы легко можете внести оживление в довольно скучную компанию?
51. Раздражают ли вас осторожные водители?
52. Вы беспокоитесь о своем здоровье?
53. Вы говорили когда-нибудь плохо о другом человеке?
54. Вы любите пересказывать шутки и анекдоты своим друзьям?

- 
55. Для вас большинство пищевых продуктов одинаковы на вкус?
56. Бывает ли у вас иногда дурное настроение?
57. Вы дерзили когда-нибудь своим родителям в детстве?
58. Вам нравится общаться с людьми?
59. Вы переживаете, если узнаете, что допустили ошибки в своей работе?
60. Вы страдаете от бессонницы?
61. Вы всегда моете руки перед едой?
62. Вы из тех людей, которые не лезут за словом в карман?
63. Вы предпочитаете приходить на встречу немного раньше назначенного срока?
64. Вы чувствуете себя апатичным, усталым без какой-либо причины?
65. Вам нравится работа, требующая быстрых действий?
66. Ваша мать - хороший человек (была хорошим человеком)?
67. Часто ли вам кажется, что жизнь ужасно скучна?
68. Вы когда-нибудь воспользовались оплошностью человека в своих целях?
69. Вы часто берете на себя больше, чем позволяет время?
70. Есть ли люди, которые стараются избегать вас?
71. Вас очень заботит ваша внешность?
72. Вы всегда вежливы, даже с неприятными людьми?
73. Считаете ли вы, что люди затрачивают слишком много времени, чтобы обеспечить свое будущее, откладывая сбережения, страхуя себя и свою жизнь?
74. Возникало ли у вас когда-нибудь желание умереть?
75. Вы попытались бы избежать уплаты налога с дополнительного заработка, если бы были уверены, что вас никогда не смогут уличить в этом?

76. Вы можете внести оживление в компанию?
77. Вы стараетесь не грубить людям?
78. Вы долго переживаете после случившегося конфуза?
79. Вы когда-нибудь настаивали на том, чтобы было по-вашему?
80. Вы часто приезжаете на вокзал в последнюю минуту перед отходом поезда?
81. Вы когда-нибудь намеренно говорили что-нибудь неприятное или обидное для человека?
82. Вас беспокоили ваши нервы?
83. Вам неприятно находиться среди людей, которые подшучивают над товарищем?
84. Вы легко теряете друзей по своей вине?
85. Вы часто испытываете чувство одиночества?
86. Всегда ли ваши слова совпадают с делом?
87. Нравится ли вам иногда дразнить животных?
88. Вы легко обижаетесь на замечания, касающиеся лично вас и вашей работы?
89. Жизнь без какой-либо опасности показалась бы вам слишком скучной?
90. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
91. Вам нравится суета и оживление вокруг вас?
92. Вы хотите, чтобы люди боялись вас?
93. Верно ли, что вы иногда полны энергии и все горит в руках, а иногда совсем вялы?
94. Вы иногда откладываете на завтра то, что должны сделать сегодня?
95. Считают ли вас живым и веселым человеком?
96. Часто ли вам говорят неправду?
-

97. Вы очень чувствительны к некоторым явлениям, событиям, вещам?
98. Вы всегда готовы признать свои ошибки?
99. Вам жалко животное, которое попало в капкан?
100. Трудно ли вам заполнить анкету?

При обработке опросника подсчитывается количество совпавших с "ключевым" ответов испытуемого.

Ключ.

1. Шкала психотизма (конфликтность):

ответы "нет" ("-") - N N 2, 6, 9, 11, 19, 39, 43, 59, 63, 67, 78, 100;

ответы "да" ("+") - N N 14, 23, 27, 31, 35, 47, 51, 55, 71, 85, 88, 93, 97.

2. Шкала экстраверсии-интроверсии (общительность):

ответы "нет" ("-") - N N 22, 30, 46, 84;

ответы "да" ("+") - N N 1, 5, 10, 15, 18, 26, 34, 38, 42, 50, 54, 58, 62, 66, 70, 74, 77, 81, 90, 92,

96.

3. Шкала нейротизма (восприимчивость к отказам):

ответы "да" ("+") - N N 3, 7, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48, 52, 56, 60, 64, 68, 72, 75, 79, 83, 86, 89, 94, 98.

4. Шкала искренности:

ответы "нет" ("-") - N N 4, 8, 17, 25, 29, 41, 45, 49, 53, 57, 65, 69, 76, 80, 82, 91, 95;

ответы "да" ("+") - N N 13, 21, 33, 37, 61, 73, 87, 99.

Опросник EPI предложен Гансом и Сибиллой Айзенк в 1963 г.

Добавление к шкалам EPI шкалы психотизма привело к появлению в 1968 г. опросника PEN, адаптированный вариант которого здесь приводится.

Опросник содержит 100 вопросов, на которые испытуемые должны ответить "да" либо "нет" (в бланке для ответов проставляются соответственно знаки "+" или "-").

Опросник измеряет такие психические свойства, как нейропсихическая лабильность, экстраверсия и психотизм.

Вторично можно вывести наличие таких черт личности, как эмоционально-волевая стабильность, отнести темперамент испытуемых к классическим типам: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик.

Опросник показывает связь между этими четырьмя типами темпераментов и результатами факторно-аналитического описания личности.

Время на ответы не ограничивается, хотя не рекомендуется затягивать процедуру обследования.

Перед обследованием испытуемому выдается бланк для ответов и зачитывается инструкция.

Опрос можно проводить как индивидуально, так и в группе.

Методика содержит 4 шкалы: психотизма, экстраверсии-интроверсии, нейротизма и специфическую шкалу, предназначенную для оценки искренности испытуемого, его отношения к обследованию.

Перечисленные шкалы измеряют следующие особенности:

- шкала психотизма говорит о склонности к асоциальному поведению, вычурности, неадекватности эмоциональных реакций, высокой конфликтности лиц, имеющих высокие оценки по данной шкале. Высокие оценки по шкале психотизма показывают на высокую конфликтность. Средние значения - 5 - 12;

- экстраверсия проявляется в общительном, активном, оптимистическом, самоуверенном и импульсивном поведении; для интровертов характерно поведение необщительное, пассивное, спокойное, вдумчивое, рассудительное. Высокие оценки по шкале экстраверсия-интроверсия соответствуют экстравертированному типу, низкие - интровертированному. Средние показатели - 7 - 15 баллов;

- человеку с высоким нейротизмом свойственны сверхчувствительные реакции, напряженность, тревожность, недовольство собой и окружающим миром, ригидность. Индивид с низким уровнем нейротизма спокоен, беззаботен, непринужден в общении, надежен. Высокие показатели по шкале нейротизма говорят о высокой психической неустойчивости. Средние показатели - 8 - 16;

- если по шкале искренности количество баллов превышает 10, то результаты обследования считаются недостоверными и испытуемому следует отвечать на вопросы более откровенно.

Результаты использования данной методики в обследовании с целью профессионального отбора на различные специальности в сферу обслуживания и торговли показали, что обследуемым, имеющим оценки по шкале психотизма выше 10, не рекомендуется работать в перечисленных областях народного хозяйства и по специальностям типа "человек - человек".

Возможно индивидуальное использование и в группе.

#### Опросник способов реагирования на конфликтные ситуации К. Томаса

1.

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я стараюсь уладить спорный вопрос с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3.

А. Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5.

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться главного.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.

А. Думаю, что не всегда нужно волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь найти компромиссное решение.

11.

А. Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.



- Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13.  
А. Я предлагаю среднюю позицию.  
Б. Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14.  
А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15.  
А. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.  
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16.  
А. Я стараюсь не задеть чувств другого.  
Б. Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17.  
А. Обычно я стремлюсь добиться своего.  
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18.  
А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
Б. Я дам ему возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19.  
А. Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.  
Б. Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20.  
А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21.  
А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к другому.  
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22.  
А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.  
Б. Я отстаиваю свою позицию.
23.  
А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24.  
А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.  
Б. Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25.  
А. Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.  
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26.  
А. Я обычно предлагаю среднюю позицию.  
Б. Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
- 27.

А. Зачастую я стремлюсь избежать споров.  
 Б. Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
 Б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.  
 Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.  
 Б. Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

## Глава 10. ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО ОТБОРУ

Проведение хорошо подготовленного интервью, безусловно, является важным положительным шагом в сторону завершения подбора новых сотрудников среди имеющихся кандидатов. Но есть один элемент, который хорошо дополняет процесс и позволяет сэкономить уйму сил и времени. А именно - после каждого интервью нужно потратить несколько минут на то, чтобы заполнить по предварительно составленной форме лист оценки кандидата. Он обычно включает в себя такие параметры, как дата проведения интервью, должность претендента, откуда поступил, манеры, энергичность, коммуникативные способности, знания, опыт, управляемость, мотивация, приведшая к смене места работы, ожидания по оплате и т.д. Образец представлен ниже.

## Лист оценки кандидата

Дата: \_\_\_\_\_  
Должность: Торговый представитель  
Ф.И.О. \_\_\_\_\_  
Откуда поступил: \_\_\_\_\_  
Внешность: \_\_\_\_\_  
Манеры: \_\_\_\_\_  
Здоровье: \_\_\_\_\_  
Энергетика: \_\_\_\_\_  
Коммуникативные способности: \_\_\_\_\_  
Квалификация, опыт: \_\_\_\_\_  
Управляемость: \_\_\_\_\_  
Мотивы перемены работы: \_\_\_\_\_  
Ожидания по оплате: \_\_\_\_\_  
Дополнительная информация: \_\_\_\_\_  
Решение: \_\_\_\_\_  
Оценку проводил: \_\_\_\_\_

Если специфика вашей работы потребует какие-то новые графы заполнения, естественно, их нужно добавить к форме. Некоторые можно удалить из практических соображений, связанных с конкретной ситуацией у вас. Главное - наличие предварительно составленного листа под рукой в процессе собеседования, чтобы после его завершения сразу же внести туда результаты своих наблюдений, впечатлений и отрывки той информации, которую считаете важной, но которая может не попасть в анкету, заполненную кандидатом. Для чего это нужно? Дело в том, что многим кажется, будто они запомнили все. Однако после проведения 5 - 6 собеседований в день уже после четвертого человек начинает путаться, забывать, кто, как ответил, какое впечатление оставил. Это уже в день ведения интервью. А что происходит через день, через неделю или месяц? Так что очень рекомендую прикрепить заполненный после интервью лист оценки к анкете. И лучше всего с фотографией, чтобы было легче вспомнить все впечатления. Это тем более полезно потому, что если даже человек сейчас вам не подошел, можно сохранить достаточно целостную информацию о нем в архиве. Ведь неизвестно, какой из принятых сотрудников насколько удачно пройдет испытательный срок или не понадобятся ли вам новые сотрудники по разным другим причинам в ближайшем или относительно отдаленном будущем. У меня были случаи, когда анкета начинала "работать" даже через полтора года. Это максимум. Кстати, довольно интересный случай. Человек пришел на должность финансового директора, а пошел работать заведующим складом. Вот так. Полтора года анкета лежала без действий. Но больше полутора лет держать, конечно, не стоит. А иметь в архиве запасную информацию о возможных кандидатах очень полезно.

Предположим, что вы наконец-то приняли решение и взяли одного из кандидатов на работу. Что нужно делать на данном этапе, чтобы ускорить процесс адаптации, повысить эффективность его включения в рабочий процесс?

Во-первых, нужно иметь программу адаптации или социализации нового человека в коллективе. То есть представить его коллегам, ввести в процесс работы, помочь освоить все тонкости, специфику работы именно вашей компании и в данной должности.

Во-вторых, определить и назначить тот испытательный срок кандидату, а также компании, в течение которого первый должен успеть проявить свои возможности достаточно хорошо, чтобы убедить руководителей в своей ценности, а вторая, то есть компания, должна успеть выполнить всю программу адаптации или социализации нового человека в коллективе.

Рассмотрим подробнее испытательный срок. Для чего он нужен, каким должен быть, сколько может длиться?

К счастью, сейчас все стало проще. На все вопросы есть ответы в документе, который называется Трудовой кодекс Российской Федерации (ст. 70). По закону испытательный срок не может превышать трех месяцев. Если не было уведомления, извещения о том, что сотрудник не прошел испытательный срок, он автоматически считается принятым на работу. В Трудовом кодексе не только фиксируется право работодателя назначить работнику испытательный срок в целях проверки его соответствия, но и перечислено вполне подробно, кому запрещено устанавливать испытательный срок. А именно беременным женщинам и лицам, не достигшим возраста 18 лет, а также лицам, окончившим образовательные учреждения начально-среднего и профессионального высшего образования, впервые поступившим на работу по полученной специальности. То есть повторно прошу обратить внимание на то, что по закону таким сотрудникам испытательный срок не может быть установлен. Выдержка представлена в

приложении к данной главе. Сейчас работники приходят на работу подкованными, так что руководители отдела продаж должны знать трудовое законодательство не хуже. Что еще важно? По новому Трудовому кодексу с сотрудником необходимо заключить трудовой договор, в котором должно быть: фамилия, имя, отчество, место работы, дата начала работы, права и обязанности сотрудника, условия труда, компенсации, льготы, режим труда и отдыха, виды социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью. То есть сейчас в законе особо подчеркивается необходимость наличия трудового договора с сотрудником. Форма договора тоже представлена в приложении. Я рекомендую пользоваться у себя в компании трудовым договором. Это позволит идти в ногу со временем, избежать многих проблем и конфликтных ситуаций.

#### Вопросы к главе 10

1. Сколько человек вы можете интервьюировать без потери части ценной информации, полученной в процессе? Готовы ввести в правило использование листов оценки?
2. Что считаете более важным - принять сотрудника, который очень нужен компании, но не так уж стремится работать в ней, или другого, чуть менее ценного, но горящего желанием поступить на работу именно к вам?
3. Каких проблем и конфликтов можно избежать благодаря грамотному, тщательному заполнению трудового договора? Как оцениваете сегодняшние стандарты, используемые у вас при составлении трудового договора?

#### Приложение к главе 10

##### Трудовой кодекс РФ. Глава 11. Заключение трудового договора

Статья 70. Испытание при приеме на работу

Статья 71. Результат испытания при приеме на работу

##### Трудовой договор с новым сотрудником

##### Раздел III. Трудовой договор. Глава 10. Общие положения

Статья 57. Содержание трудового договора

##### Типовой трудовой договор

1. Предприятие (организация) \_\_\_\_\_  
(наименование)

в лице \_\_\_\_\_,  
(должность, Ф.И.О.)

именуемое в дальнейшем "Предприятие", и гражданин \_\_\_\_\_,  
(Ф.И.О.)

именуемый в дальнейшем "Работник", заключили настоящий договор о нижеследующем.

2. Работник \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_ принимает на работу  
(наименование структурного подразделения предприятия: цех, отдел,  
лаборатория и т.д.)

по профессии, должности \_\_\_\_\_  
(полное наименование профессии, должности)

квалификации \_\_\_\_\_.  
(разряд, квалификационная категория)

3. Договор является:  
договором по основной работе  
договором по совместительству

(нужное подчеркнуть).

4. Вид договора:

на неопределенный срок (бессрочный)

на определенный срок \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (указать причину заключения срочного договора)

на время выполнения определенной работы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (указать, какой)

5. Срок действия договора.

Начало работы \_\_\_\_\_.

Окончание работы \_\_\_\_\_.

6. Срок испытания:

а) без испытания

б) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (продолжительность испытательного срока)

7. Работник должен выполнять следующие обязанности:

\_\_\_\_\_ Указываются основные характеристики работы и требования к уровню их

\_\_\_\_\_ выполнения: по объему производства (работ), качеству выпускаемой продукции

\_\_\_\_\_ (качеству обслуживания), уровню выполнения норм и нормированных заданий,

\_\_\_\_\_ соблюдению правил по охране труда, выполнению смежных работ в целях

\_\_\_\_\_ обеспечения взаимозаменяемости.

При совмещении профессий (работ), выполнении смежных операций дается перечень этих работ и их объемы и другие обязательства.

8. Предприятие обязано организовать труд работника, создать условия для безопасного и эффективного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности, своевременно выплачивать обусловленную договором заработную плату.

\_\_\_\_\_ Указываются конкретные меры по организации производственного процесса,

\_\_\_\_\_ оборудованию рабочего места, подготовке и повышению квалификации работника

\_\_\_\_\_ и созданию других условий труда.

При предоставлении руководителю структурного подразделения права найма работников на работу в данный пункт договора вносят соответствующую запись.

9. Обязанность работодателя по обеспечению условий работы на рабочем месте с указанием достоверных характеристик, компенсаций и льгот работнику за тяжелые, особо тяжелые работы и работы с вредными, особо вредными или опасными условиями труда \_\_\_\_\_.

10. Гарантии согласно Указу Президента Российской Федерации

от 21 апреля 1993 г. N 471 "О дополнительных мерах по защите трудовых прав граждан Российской Федерации" \_\_\_\_\_.

11. Особенности режима рабочего времени:

неполный рабочий день \_\_\_\_\_

неполная рабочая неделя \_\_\_\_\_

почасовая работа \_\_\_\_\_.

12. Работнику устанавливается:

должностной оклад (тарифная ставка)

\_\_\_\_\_ руб. в месяц или \_\_\_\_\_ руб. за 1 час работы

надбавка (доплата и другие выплаты) \_\_\_\_\_ руб.

\_\_\_\_\_ (указать вид доплат, надбавок)

\_\_\_\_\_ (в % к ставке, окладу).

13. Работнику устанавливается ежегодный отпуск продолжительностью:

основной \_\_\_\_\_ рабочих дней

дополнительный \_\_\_\_\_ рабочих дней.

14. Другие условия договора, связанные со спецификой труда

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Адреса сторон и подписи:

Работник

Предприятие

\_\_\_\_\_ (работодатель)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О., должность)

Адрес: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Глава 11. КАК РАЗРАБОТАТЬ ДОЛЖНОСТНУЮ ИНСТРУКЦИЮ

### 11.1. Как составлять должностную инструкцию и для чего она вообще нужна?

Хоть это и странно, к такому важному делу, как составление должностной инструкции, многие относятся более чем поверхностно. Обычно их составляют просто для галочки, в соответствии с какой-то стандартной, довольно бесполезной схемой. В последнее время появилась новая возможность "экономии" времени и сил на должностных инструкциях. Если раньше их копировали из разных книг, что все-таки требовало некоторого количества времени, внимания, то теперь их просто "скачивают" из Интернета, считая, что тем самым дело сделано.

Я рекомендую оставить в стороне Интернет и книжные шаблоны. Это отнюдь не выход. К созданию должностных инструкций нужно подходить творчески, бережно и очень внимательно. Они во многих случаях крайне необходимы и начинают действовать только тогда, когда становятся не профанацией, а именно документом, соответствующим поставленным перед ним целям. И даже этого недостаточно. Необходимо также периодически вносить изменения и коррективы, чтобы не отставать от развития рабочей ситуации в компании.

Рассмотрим теперь подробнее, когда она нужна, должностная инструкция? Как показывает практика, в небольших компаниях, где все делают все, должностная инструкция не нужна. Работа идет - слава богу. Но и здесь бывают перекосы. Знаю массу таких примеров. Существует компания. Все у нее работает нормально. Но вдруг кто-то говорит директору, что нужны должностные инструкции, что без этого нельзя. Начинают писать инструкции, внедрять - и все! Работа останавливается. Начинается брожение, деление, вспыхивают непонятные конфликты. Поэтому еще раз говорю, если работа идет, значит, пусть. Не обязательно вмешиваться и портить налаженный процесс.

Потребность в должностной инструкции возникает тогда, когда нужно разделить функции между сотрудниками.

В небольшой фирме люди работают на общий результат, и их полномочия никак не разграничиваются - все занимаются всем, и у руководства не возникает проблем с контролем над подчиненными.

В этом случае должностные инструкции не нужны, лучше описать последовательность бизнес-процессов.

Но когда бизнес растет, людей становится больше, структура начинает иметь больше двух уровней, возникает потребность в специализации работников. Тогда приходится жестко распределять обязанности между несколькими сотрудниками, а само распределение имеет смысл отразить в должностной инструкции.

Так что если на вопрос, кто отвечает за определенный участок работы, раздается ответ "мы" вместо "я" или гробовая тишина, пришло время разрабатывать должностные инструкции. Если даже они у вас есть, все равно нужно их выбросить и составить новые.

В конце 2003 г. проходил Всероссийский кадровый конгресс. Был поднят вопрос - зачем нужна должностная инструкция. Вот что говорят результаты.

Ответы на вопрос: "Для чего существуют должностные инструкции?"

(Источник: Всероссийский кадровый конгресс.)

Так принято	9,26
Требует Федеральная инспекция труда	15,28
Чтобы руководитель знал, какой работник за что отвечает	47,69
Чтобы работник четко представлял круг своих обязанностей	62,04
Инструмент для проведения аттестации	19,44
Используем для увольнения сотрудников	11,57
Должностных инструкций нет	1,85
Иное	6,02

Попробуйте и вы подумать над этим вопросом и предложить свои ответы. Отметьте, что ближе вашему мнению. Как видно из таблицы, на конгрессе большинство ответили: чтобы работник четко знал свои обязанности, а на втором месте - чтобы руководитель тоже четко представлял их. Кстати, интересный момент, связанный с аттестацией. Знаете, какой именно самый распространенный вид страхования в Америке? Страхование ответственности компании перед работником. Да, у них все уже слишком передернуто. Посмотрел руководитель на сотрудника косо - все, "он до меня домогается". Сразу в суд на него и деньги требовать, как можно больше. Не случайно, что именно по этому виду страхования американские компании собрали больше всего страховых взносов за прошлый год. В России же за последний год, кажется, всего две компании застраховали аналогичную ответственность, и то западные. Так что это у нас пока не работает, но наверняка придем к этому тоже. Где-то год назад я сделал эксперимент. Обошел пять компаний и задал один вопрос, сначала работникам, а потом руководителям. Руководители должны были ответить на вопрос: что должны делать ваши сотрудники? А потом тот же вопрос сотрудникам: что они должны делать, за что они отвечают? И так в пяти компаниях. Ответы меня поразили. Как вы думаете, как считают работники и их руководители? Насколько одинаковыми или близкими были ответы? Они на самом деле были абсолютно противоположными. Это о чем говорит? О том, что, несмотря на то что в этих компаниях имеются должностные инструкции, их никто не читает и их никто не меняет, не адаптирует к сегодняшней ситуации. И отсюда следует правило: если есть должностная инструкция, ее нужно обсуждать с сотрудником, разжевывая каждый пункт, все подробности. Какие пункты должны быть включены в этот документ? На самом деле вы можете писать должностную инструкцию хоть в стихах, хоть в комиксах. Но это не должно быть просто стандартным формальным документом. Да, я уже говорил, что сегодня везде можно найти бесконечное число вариантов должностных инструкций. В Интернете в том числе. Но это все только "скелет", основа для того, чтобы вы добавили "мясо", живое содержание, конкретные детали, связанные со спецификой именно вашей компании.

## 11.2. Какие пункты можно считать самыми главными и необходимыми в этом документе?

### 1. Общие положения.

Здесь обычно описывается, в каком подразделении данный сотрудник работает, кому подчиняется, кто его замещает в случае отсутствия.

Можно указать формальные требования к стажу, образованию, квалификации и т.д., а также сделать ссылки на внутренние документы, которыми сотрудник должен пользоваться в работе. Имеет смысл в этом разделе указать, зачем данная должность вообще нужна компании.

### 2. Основные направления деятельности.

То есть что должен делать данный конкретный сотрудник, занимающий конкретную должность. Например, привлечь новых клиентов, поддержать отношения со старыми.

Таких направлений деятельности у сотрудника должно быть от одного до пяти - семи. Если больше, то скорее всего вы неправильно выбрали основания для классификации или слишком углубились в детализацию. Это самый простой контроль качества при составлении должностной инструкции.

В должностной инструкции необходимо зафиксировать не все, а лишь те виды работ, которые выполняются регулярно. Предусмотреть все форс-мажорные и другие исключительные обстоятельства и отразить их в тексте невозможно.

### 3. Обязанности.

Обычно это самый большой пункт. Лучше всего, когда обязанности перечисляются не в одном общем списке, а разбиты по направлениям работ, о которых говорилось выше. При этом изложение должно быть четким и ясным. Но чрезмерная лаконичность тоже опасна. Например, сотруднику поручили мониторинг рынка. Если не указать, что именно он должен исследовать, как часто и в какой форме готовить отчет, то человек просто не поймет, что же реально он должен делать. Впрочем, с детализацией тоже не стоит перебарщивать. Подробности перегружают инструкцию, поэтому их лучше вынести в отдельные документы, посвященные стандартам обслуживания в компании.

### 4. Права.

Как правило, права всегда занимают меньше места, чем обязанности, в должностной инструкции. Например, имеет ли сотрудник право подписи и под какими документами, уровень доступа к корпоративным информационным системам. Но в любом случае важно, чтобы права соответствовали обязанностям, иначе не избежать конфликтов.

### 5. Ответственность.

Как правило, все виды ответственности изложены в Трудовом кодексе.

И если сотрудник несет, например, материальную ответственность, то должна быть ссылка на соответствующую статью либо конкретный договор. О штрафах, даже если они приняты в компании, писать нельзя, поскольку закон их не предусматривает. Лучше указать, за что могут наложить взыскания и кто должен контролировать выполнение сотрудником должностных обязанностей. То есть кто конкретно может наложить эти взыскания.

Сейчас появилось новое, более хитрое и эффективное понятие - "депремирование". Штраф - это слишком резко. А вот "депремирование" - мягче.

### 6. Взаимодействие.

Здесь обычно указывают перечень должностных лиц, с которыми сотруднику предстоит поддерживать отношения и по каким вопросам, какие документы кому предоставляются.

Вот и все основные пункты, которые должны быть в должностных инструкциях. Еще раз хочу напомнить, что этот инструмент эффективен лишь в том случае, если его регулярно обновляют и пересматривают. Очень важно также не путать должностную инструкцию с описанием технического процесса. Это разные документы. Описание работ - это не то же самое, что должностная инструкция. Это совсем разные документы. Кстати, обращаю внимание на то, что Трудовой кодекс все-таки очень важный и нужный документ и постепенно все чаще и чаще люди начинают опираться на него, а также при необходимости требовать свои права в соответствии с ним. Конечно, до такого абсурда мы, к счастью, еще не дошли, как в некоторых странах, например, Германии когда профсоюзы дошли до такой крайности, что если заходишь в частный магазин за минуту до закрытия и просишь продать продукты, хозяин говорит - "не могу". На вопрос "А что, деньги не нужны?" отвечает: "Из-за профсоюзов. Они меня убьют. Они не позволяют ни минуты выйти за рамки рабочего времени". Вот это, к сожалению, уже маразм. До каких крайностей можно довести благое начинание! Так что у нас есть запас, есть куда двигаться. Во всяком случае, пока. Сегодня у нас все еще присутствует другая крайность, которую очень хорошо продемонстрировал недавно один из моих друзей. Он с искренней радостью рассказывал насчет перспектив бизнеса в Словакии. Говорил: "Представляешь, сколько тут у нас возможностей. Они даже не знают, что такое работать в субботу и воскресенье. Тут еще столько можно сделать!" Вот это и есть сегодня наш типичный российский взгляд на бизнес.

Я предлагаю ориентироваться на золотую середину. Может быть, с небольшим перекосом в сторону поддержки энтузиазма для пользы дела, без лишнего формализма. И качественные должностные инструкции могут быть очень хорошим помощником для реализации такой установки.

## Вопросы к главе 11

1. Спросите у своих сотрудников, кто отвечает за то или иное дело, участок работы. Полезно будет на основании ответов оценить осведомленность персонала хотя бы об обязанностях каждого и делать соответствующие выводы о необходимости составить или обновить должностные инструкции.

2. Чтобы на себе почувствовать возможности, сильные и слабые стороны должностных инструкций, попробуйте составить для себя, а потом предложите сделать то же самое некоторым



своим сотрудникам. Можно ограничиться 1 - 3 пунктами для удобства. В результате у вас будет много полезной информации, наблюдений, которые позволят составить окончательный вариант для каждого сотрудника наилучшим образом.

3. Проанализируйте ваши ответы на вопросы из опроса "Для чего существуют должностные инструкции?". Подумайте еще раз о каждом из вопросов и о том, насколько и чем обоснованы ваши ответы. Полезно также сравнить реальное положение дел в компании относительно должностных инструкций с теми ответами, которые вы дали, сделать практические выводы.

## Глава 12. МОТИВАЦИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

### 12.1. Что такое мотивация?

Стояла невыносимая жара. Усталый путник шагает по незнакомой местности. Вдруг он замечает людей, которые таскают тяжелые камни, несмотря на страшную жару.

- Что ты делаешь? - спрашивает он у первого из них.
- Я таскаю камни.
- А ты что делаешь? - спрашивает он у второго работника.
- Я зарабатываю на хлеб своим детям.
- А что ты делаешь? - спрашивает он у третьего работника.
- Я строю храм.

Вот такие разные ответы он получил от людей, которые были заняты одним и тем же делом.

Так происходит всегда. Люди на первый взгляд делают одну и ту же работу, при этом каждый из них может иметь свою собственную мотивацию, представление о целях. Что такое мотивация? Попробуем дать простое определение. Мотивация - это побуждение людей делать с готовностью и хорошо то, что необходимо. Для каждого человека мотивация имеет свой характер, интенсивность в зависимости от конкретного комплекса влияния, оказываемого на личность в данный момент.

Важность мотивации.

Для того чтобы человек выполнял свою работу наилучшим образом, наличие мотивации жизненно необходимо. Если предположить, что работникам предоставляется возможность проявить высокие результаты и все они имеют необходимые навыки, тогда эффективность зависит от их мотивации.

Успешное овладение навыками мотивации открывает перед руководителем прямую дорогу к повышению эффективности работы.

Установлено, что:

- положительная мотивация проявляется, когда люди "выполняют" просьбы;
- отсутствие мотивации проявляется, когда люди "вынуждены" подчиниться требованию.

Нужно постараться, чтобы люди брали на себя обязательства, привлекая их к участию в работе, а не только из-за страха или полномочий вашей должности.

### 12.2. Признаки наличия и отсутствия мотивации

Признаки наличия мотивации:

- высокие результаты и стабильность в работе;
- энергия, энтузиазм и решительность в достижении успеха;
- уверенное содействие в решении проблем;
- готовность взять ответственность на себя;
- готовность учитывать изменения внутренних и внешних обстоятельств, связанных с деятельностью коллектива.

Признаки отсутствия мотивации:

- равнодушное отношение к работе;
- невыполнение работы в срок и самоустранение от мероприятий;
- преувеличение трудностей при рассмотрении проблем, споров и жалоб;
- отсутствие помощи при решении проблем или преодолении трудностей;
- неоправданное сопротивление переменам.

Все перечисленное указывает на прямое отсутствие мотивации у сотрудника по продажам. Для любого руководителя очень важно понимание мотивации своих сотрудников. Именно потому нужно знать о расхождении в данном вопросе, которое присутствует очень часто. Речь идет о расхождении между тем, какова ситуация с мотивацией на самом деле, и тем, что о нем думают, с одной стороны, руководитель, с другой - сотрудники. Перед тем как читать дальше, рекомендую заполнить небольшую табличку. Обратите внимание на колонку работодателя. Здесь совсем немного позиций. Нужно всего лишь проранжировать, что важно, по вашему мнению, для вашего торгового персонала. Что на первом месте, что на втором, что на третьем и так далее. Потом будет очень полезно, если предложите заполнить тот же самый тест своим сотрудникам и

сравните их результаты с вашими результатами. Очень большая вероятность того, что совпадений будет не так уж много.

Таблица для сравнения оценок мотивации с точки зрения руководителя и подчиненных

Аспекты работы	Работодатели	Работники
Признание		
Чувство причастности		
Помощь в решении личных проблем		
Безопасность работы		
Хорошая зарплата		
Интересная работа		
Продвижение		
Лояльность менеджмента		
Хорошие условия работы		
Справедливый порядок		

Одним из самых ярких заблуждений является переоценка роли величины заработной платы. Обычно считается, что она представляет собой как раз самую главную составляющую мотивации. Посмотрим, насколько это так. Скажите, пожалуйста, в вашем городе, в компаниях, имеющих с вами схожую специализацию, заработная плата сильно отличается от той, что в вашей? Может быть, в несколько раз? Признайтесь, что на самом деле не существует более-менее значимой разницы между тем, что платите вы, и тем, что платят другие, аналогичные вашей компании. Я ознакомился с данными последних московских исследований августа 2004 г. Мониторинг по заработной плате среди российских компаний показывает практически одинаковые величины у разных организаций, даже практически независимо от специализации. Для точности нужно не забывать, что мы говорим именно о торговых представителях. Так что руководитель должен знать, что величина зарплаты отнюдь не главное. Сотрудник понимает, что он найдет работу приблизительно с такой же зарплатой без проблем. Поэтому его интересует больше то, что можно получить не везде. В этом вы убедитесь, если попросите своих сотрудников заполнить представленную выше таблицу.

### 12.3. Взгляд на мотивацию со стороны научных теорий

На сегодняшний день существует свыше двадцати разных теорий мотивации, получивших большее или меньшее признание в мире. Попробуем сделать обзор по наиболее интересным из них. Начнем с самой распространенной. Такой можно считать теорию мотивации Абрахама Маслоу. Выводы, к которым он пришел в своей работе, как раз составляют теорию мотивации Маслоу. Другими словами его теорию называют "пирамидой Маслоу", из-за того, что именно образ пирамиды автор теории использовал для наглядной демонстрации разных уровней и видов мотивации. Принцип построения пирамиды заключается в том, что, пока нижняя потребность не удовлетворяется, верхняя не возникает. Ниже всех находятся так называемые физиологические потребности в качестве мотивирующих факторов. Далее, как только они удовлетворены, первоочередную роль начинает играть потребность в безопасности. Как только она тоже удовлетворена, всплывает на первый план социальная, или афилотропная, потребность. Ее удовлетворение приводит к доминированию потребности в признании. А следующей, наивысшей потребностью является потребность в самоактуализации.

#### Пирамида Маслоу

Личностная	5. Потребность в самоактуализации	Стремление к достижению того, что человек может
Социальная	4. Потребность в признании	Стремление добиться высокого положения относительно других людей; желание иметь престиж и высокую репутацию
	3. Социальная потребность	Стремление быть принятыми теми людьми, к которым мы чувствуем расположение
Физическая	2. Потребность в безопасности	Защита от непредсказуемых событий в жизни
	1. Физиологические	Основы для выживания

Рассмотрим перечисленные мотивационные факторы в отдельности. Что подразумевается под физиологическими потребностями? Почему они занимают самое первое место в шкале Маслоу? Это вполне естественный приоритет. Каждый может судить по своему собственному опыту. Пока нет ощущения удовлетворенности потребности в пище, полового влечения и других аналогичных желаний, все остальные отходят на второй план, как бы человек ни старался формально их учитывать. Для наглядности представим человека, который не кушал ничего в течение десяти дней, ему звонят и сообщают, что имеется возможность выступить по телевидению. Но в этот момент человек получает еще одно предложение о возможности вкусно пообедать. Какое из них он выберет в первую очередь? Куда поедет человек? Туда, где его хотят накормить. Потому что пока очень хочется кушать, все остальное кажется чем-то далеким и совершенно неинтересным. Аналогично по отношению к другим физиологическим потребностям.

Но как только условия жизни позволяют удовлетворить физиологические потребности, на первый план выходит потребность в безопасности. То есть стремление к обретению чувства защищенности. Например, если вы тонете в море и вам бросают с вертолета спасательный круг и мешок с деньгами. Куда вы будете плыть? Сначала к спасательному кругу, а потом - как получится. Как только и эта потребность удовлетворена, выходит на первый план следующая, социальная, или афилантропная, потребность. То есть человек начинает задавать себе странные вопросы, такие как: "Кто я? К какой социальной группе принадлежу? К чему я должен стремиться как член этой группы?" Как только и в этом вопросе все становится более-менее понятным, то есть он находит свою группу, идентифицирует себя в качестве ее члена, приходит очередь следующей потребности. Ему хочется в этой группе занять достойное место. И не просто достойное, а более и более достойное. И если удастся удовлетворить и эти амбиции, приходит время удовлетворения наивысшей потребности, то есть потребности в самоактуализации. Это стремление к достижению выдающихся результатов в своем деле, в том виде деятельности, в котором человеку нравится специализироваться, куда ему хочется вложить все новые и новые силы. Вспомните, мы уже говорили о четвертом уровне развития торгового персонала. Продавец, который находится на четвертом уровне развития торгового персонала, как раз находится на пятом уровне в пирамиде Маслоу. Это тот случай, когда человек уже работает, потому что ему интересно само содержание работы. Полезно помнить, что по пирамиде потребностей человек может как сползть вниз, так и подниматься вверх. Экономические или политические кризисы, например такие как в России в 1998 г., очень многих спускают сверху на физиологический уровень. Именно так и было. И может произойти еще, но неминуемо индивидуум будет стремиться подняться как можно выше.

#### 12.4. Управленческие решения на основании теории Маслоу

Как же использовать эту пирамиду Маслоу при решении задачи улучшения мотивации нашего торгового персонала? Какие управленческие решения можно принимать, основываясь на знании о существовании такой пирамиды?

Начнем с физиологических потребностей.

Как вы считаете, что может выступить на физиологическом уровне в качестве фактора, в нашем случае с точки зрения управления торговым персоналом? Деньги! Абсолютно верно. Так вот, фактор эффективности мотивации, который основывается на первом уровне пирамиды Маслоу, формулируется так: "Ваши торговые представители должны получить не меньше денег, чем у ваших конкурентов". То есть эта сумма должна быть достаточной для оплаты своих жизненных потребностей - пищи, питья, одежды и жилья. Сюда же входят и отпуска, отдых, все остальное, что принадлежит к этой категории благ. То есть если вы, говоря проще, не платите людям более-менее достойные деньги, то все остальные уровни уже нет смысла рассматривать. Конечно, это простой закон. Его совсем не трудно понять. Но, к сожалению, очень многие понимают его слишком буквально. То есть им кажется, что это не только первый, но и единственный закон. Что является очень грубой ошибкой. Обычно такой подход заканчивается тем, что руководитель с удивлением начинает задаваться вопросом: "А что им еще надо? Я им деньги плачу? Все! Остальное меня не интересует!"

Нужно помнить, что деньги платите своим сотрудникам не только вы, но и все другие руководители. Чуть меньше, чуть больше, но все. То есть у человека есть масса возможностей удовлетворить свои потребности первого уровня и без вашей компании. Если вы не обеспечиваете удовлетворение даже этой потребности, он, конечно, уйдет от вас. Но и при удовлетворении только этой потребности его уход практически неизбежен. Ведь остаются еще четыре другие потребности, о которых не стоит забывать. Так что предположим, что деньги платите не меньше, чем другие. Перейдем ко второму уровню.

Потребность в безопасности.

Сравнивая разные компании, где платят примерно одинаковую зарплату, сотрудник должен обратить внимание на то, как решаются вопросы, связанные с потребностью в безопасности. Что входит в перечень факторов, связанных с этой потребностью? Стабильность компании, безопасная работа, ровные взаимоотношения в коллективе. Например, если вы работаете в компании, которая уже существует в течение 4 лет, и узнаете, что недавно открылась компания, которая платит на 50% больше, вряд ли бросите все и побежите туда на работу. Потому что очень важна стабильность и те же самые, упомянутые налаженные взаимоотношения в коллективе.

Социальная потребность.

Что у нас связано с ней, с социальной потребностью? Коллектив, дружба, друзья, коллеги, товарищи, признание, команда, отношения. Для удовлетворения этой потребности полезно использование командных продаж, обучающих программ.

Корпоративные мероприятия тоже имеют немаловажное значение. Можно устраивать регулярные оперативные встречи, чтобы люди могли обмениваться профессиональной информацией, ощутить себя членом развивающейся команды профессионалов. Соответственно, полезны командные совещания для обсуждения общих вопросов, на которых все сотрудники могут внести вклад в обсуждение профессиональных проблем. Могу привести интересный пример. Я знаю компанию, где руководство, по мнению сотрудников, жадничает, платит мало денег. Народ ропщет, плачет: "Денег мало платят, все плохо...". Я удивленно спрашиваю, почему же не идут в другую компанию, где платят больше? И что я слышу в ответ? Там нет таких хороших ребят. Да, до определенного момента это может удержать. Но такое не может длиться вечно. То есть важно на данном этапе наличие чувства коллектива и ощущения себя частью данного коллектива, данной отрасли, данной компании. Принадлежать к какому-то бренду, компании, особенно если она имеет какое-то общественное признание, довольно приятно и притягательно. Но эта притягательность имеет свои границы.

Потребность в признании.

Что подразумевается здесь? Признание достижений. Дополнительные льготы, например право оформлять по своему личному усмотрению рабочее место. Какие-то индивидуальные бонусы, вознаграждения по стажу работы, вознаграждения особым сервисом, активное служебное продвижение, программы саморазвития.

Потребность в самоактуализации.

Это дополнительное образование, оплата обучения, больше персональной ответственности, например, за качество работы, за постановку задач. Новые, более сложные проекты, возможность реализации своих творческих идей. Возможны также привилегии, отличающиеся от общей системы поощрений. Если посмотреть внимательно, можно проследить связь между четырьмя уровнями развития торгового персонала и пирамидой потребностей.

Еще раз пройдем по уровням.

Физиологические потребности, первый уровень - надо платить деньги. Не просто платить, но платить нормально, не меньше других, чтобы человеку хватало на нормальную жизнь.

Второй уровень - необходимы ровные взаимоотношения в коллективе, стабильность в работе, стабильность самой компании.

Третий уровень - проведение всевозможных мероприятий, в том числе внутрифирменных, сборов, регулярных встреч. Чтобы люди могли общаться, обмениваться информацией, чувствовать себя частью коллектива.

Далее - потребность в признании. Признание достижений человека, всевозможные доски почета, вознаграждения, прибавки за стаж, какие-то индивидуальные бонусы, все, что можно придумать.

Потребность в самоактуализации - это уже индивидуальные какие-то проекты, предоставление свободы, власти, делегирование ответственности, обучение и развитие человека.

Как ни странно, многие руководители вспоминают о нематериальной мотивации как раз тогда, когда деньги кончаются. Но тогда, извините меня, уже поздно, поезд ушел. И нечего удивляться тому, что сотрудники "почему-то" не проявляют интереса к нематериальным стимулам.

## 12.5. Теория справедливости и равенства Стейси - Адамса

Теория справедливости считает, что поведение человека определяется стремлением добиться честного и справедливого отношения к окружающим нас людям. Ее формула очень простая. Она гласит: "Мои усилия и соответствующая им оплата должны соответствовать тем же параметрам других членов коллектива". Теория справедливости концентрируется на мотивации, возникающей в результате определения индивидом своей социальной роли и сравнения индивидуальной роли с социальной ролью других людей. Она считает, что многое в поведении человека связано с его стремлением добиться честного и справедливого отношения к окружающим нас людям. Говоря более простыми словами, это означает, что каждый сотрудник постоянно сравнивает себя со своими коллегами. То есть он постоянно задает себе вопрос: "Не

работаю ли я больше, чем остальные?", "А не получают ли они больше, чем я? Почему?.." Перед тем как рассмотреть более подробно данную теорию, прошу обратить внимание на следующее. Существуют разные факторы, которые обязательно нужно учесть, когда возникает желание на основании разнообразных теорий сделать выводы, применимые в повседневной практике. Например, фактор существования разных культур. В этом смысле теория справедливости очень актуальна для России. Если взять российскую культуру и американскую, можно заметить очень большие отличия. Что принято в американской культуре? Человеку с раннего детства говорят: "Ты должен быть лучшим! Ты должен стремиться вперед. У тебя есть возможности! Ты должен работать, пробиваться, стать номером один!" И это глубоко укоренившаяся традиция, которая воспринимается как норма. А что происходило у нас? Человеку с первых его шагов по жизни говорили: "Не высовывайся! Выскочек не любят. Ты должен быть максимум не хуже, чем все!"

Что получается в результате? Допустим, если в американской компании можно, скажем, в отделе продаж взять и объявить, что в этом месяце за лучший индивидуальный результат можно получить такой-то приз - все будут за него бороться. Кто-то один в результате получит этот приз, и все скажут: "Он молодец! Да. Он молодец! Но в следующем месяце я буду бороться и стану лучше него! Я сам получу этот приз!"

А что скажут у нас? Ничего хорошего о нем никто не скажет. В глазах остальных, не получивших приз, он станет кем-то чужим, не своим, изгоем. Поэтому способы мотивации, которые приносят хорошие плоды в одной культуре, далеко не всегда применимы в других культурах. Что может работать у нас? Например, если взять отдел продаж и разделить на три группы или на четыре, скажем, по территориальному принципу. Пусть это будут южное, северное, западное, восточное направления. А потом объявить соревнование между ними. Что произойдет? Начнется нормальный соревновательный процесс. Люди объединятся внутри группы и начнут бороться с другими группами. И если теперь выиграет одна группа, все остальные будут это воспринимать вполне нормально. Конечно, при этом очень важно, чтобы полученный приз, выигрыш группы был поделен поровну между всеми членами группы. По той же самой причине недопустимости выделения отдельных сотрудников. Нужно учесть, что у нас всегда присутствует желание поделить выигрыш между собой. И совсем не только у тех, кто проиграл. Это не плохо и не хорошо. Просто факт. Мы такие. У нас такая культурная традиция. Мы так работаем.

Поэтому в России особенно полезно помнить о существовании теории справедливости.

Для наглядности приведу еще один пример.

Сеть парфюмерных магазинов. Приезжает в один из своих магазинов владелец сети, относительно молодой парень. Ходит туда, сюда, спрашивает что-то, показывая, что он здесь хозяин и что он интересуется, как идут дела в магазине. Вдруг обращает внимание на одну из продавщиц, которая случайно оказалась рядом. Увидев ее, он говорит: "О! Я тебя уже давно вижу! Ты сколько здесь работаешь?" Она отвечает, скажем, три года. Он обращается к директору: "Ей пару тысяч рублей добавить к зарплате!" И уезжает. А рядом с той девушкой стоит другая, которая говорит: "Слушай, я ничего не поняла. А я ведь на три месяца раньше тебя поступила сюда! А мне? А я как?" И что происходит далее, с учетом того, что в коллективе в основном женщины? В конце концов та, которой дали надбавку, вся в слезах говорит: "Мне никакая надбавка не нужна. Не хочу! Забирайте!"

А что происходит далее? Забирают эту пару тысяч рублей и делят между собой. Вот и все. Хоть каждому по 50 руб. Зато все довольны, все стало опять нормально.

Одной из основных проблем в российских компаниях является то, что очень часто нет четких критериев, нет представления о том, кто, за что получает деньги. До сих пор я встречаю компании, где премии выдаются посредством спонтанного приказа, на основании личного решения руководства. Это выглядит примерно так. Шеф сам говорит каждому: "Тебе дам премию. А тебе дам половину". "Почему?" - спрашивает сотрудник. "А вот так!" И все. Дальнейших объяснений не дождетесь. Вот такое явление и становится причиной почти постоянных конфликтов.

Возвращаясь к теории справедливости, нужно подчеркнуть, что она различает два критерия, с помощью которых люди сравнивают себя друг с другом, а именно:

1. Критерий вклада (усилия индивида для получения результата, т.е. отработанные рабочие часы, уровень квалификации, уровень интенсивности труда).

2. Критерий результата (оплата труда, престиж, дополнительные льготы и привилегии).

Теория справедливости полагает, что люди чувствуют себя несчастными, когда, сравнивая себя с другими, обнаруживают, что их вклад оценен неадекватно, т.е. несправедливо.

Типичный пример такой несправедливости. Компания применяет порядок расчетов, по которому вновь поступающие работники получают за один и тот же труд, то есть вклад, меньшую плату, результат, чем "старики".

На недостаток справедливости люди могут реагировать одним из следующих способов:

- Уменьшают свой вклад (и усилия) в дело до тех пор, пока не увидят, что вознаграждение стало справедливым. То есть чувство несправедливости снижает мотивацию.

- Делают все возможное, чтобы увеличить свое вознаграждение или оплату. То есть чувство несправедливости повышает мотивацию.

#### 12.6. Управленческие решения на основании теории справедливости

1. Учитывая то, что люди постоянно сравнивают исполнение работы и оплату, в первую очередь необходимо разработать четкие стандарты.

Должно быть понятно всем, кто, за что получает деньги, премию. Должно существовать четкое определение, что считается хорошей работой, а что - плохой. Например, когда речь идет о торговых представителях, нельзя забывать о том, что почти всегда территории, за которые они отвечают, на самом деле разные. У каждой территории своя специфика, физические и человеческие параметры. Они не могут быть одинаковыми. Поэтому вполне может быть, что один представитель на своей территории работает больше, но результата получает меньше, чем другой на другой территории. Почему? Именно из-за разницы территорий. Это касается и других видов распределения труда, фронта работы. Например, если продавцы специализируются в разных группах товара или работают с разными типами клиентов, нужно учесть специфику труда каждой группы, чтобы не допустить появления ощущения несправедливости.

2. Нужно определить области, в которых ваши работники будут иметь представление об уровнях оплаты.

3. Нужно добиться того, чтобы бонусы воспринимались сотрудниками в соответствии с усилиями и опытом работы.

4. Нужно обеспечить понятное и приемлемое сотрудниками соотношение названий должностей, степени контроля, финансовых полномочий.

5. Нужно дифференцировать уровни вознаграждения, чтобы различия в вознаграждении воспринимались как справедливые.

6. Нужно избегать фаворитизма.

#### 12.7. Теория ожидания Врума

Она утверждает, что люди тогда проявляют реальную заинтересованность в работе, когда они точно знают, что получают за выполненную работу именно то вознаграждение, на которое рассчитывают.

В соответствии с данной теорией у человека присутствует совокупность трех уровней ожиданий.

1. Вероятность ожидаемого события, его предвкушение. О чем идет речь? О вере человека в то, что вложенные в работу усилия принесут ему желаемый результат. Например, продавец работает в расчете на то, что дополнительные усилия приведут к увеличению объема продаж. Например, самая простая закономерность: больше встреч - больше продаж. Он будет делать больше встреч, если он будет уверен, что у него будет больше продаж.

2. Второй уровень - ожидание вознаграждения. Человек ожидает, что достигнутый им высокий результат или предпринятые дополнительные шаги будут вознаграждены. На примере продавца получаем, что он прикладывает дополнительные усилия, предполагая, что увеличение объема продаж станет причиной роста его доходов. Переведя на еще более простой язык, получаем: "Если я сделаю больше встреч, получится больший объем продаж. Получится больший объем продаж, я получу больше денег".

На этом уровне проблемы с мотивацией возникают там, где связь между качеством работы и вознаграждением становится неочевидной. Например, когда компенсационная система становится настолько сложной, что продавец теряет представление о взаимозависимости между объемом продаж и заработной платой. В результате такая компенсационная система перестает быть для продавца стимулятором, мотиватором.

3. Третий уровень - адекватность вознаграждения ожиданиям. То есть у человека присутствует осознание того, что ожидаемое вознаграждение соответствует тем усилиям, которые были им потрачены. Например, предположим, что объявляется соревнование среди продавцов, призом в котором выставляется ящик пива. Но для непьющих продавцов - участников соревнования - этот приз не будет казаться ценным, соответствующим их ожиданиям. Следовательно, объявленный приз вряд ли пробудит у них должную мотивацию, станет стимулирующей силой.

#### 12.8. Управленческие решения на основании теории ожидания

Согласно теории ожидания успешный план мотивации продавцов должен включать три компонента:

1. Обещание вознаграждения. То есть работники должны быть уверены в том, что их усилия нацелены на увеличение объемов продаж.

2. Вероятность вознаграждения. Работники ясно должны представлять взаимосвязь между объемом продаж и мерой вознаграждения.

3. Адекватность вознаграждения ожиданиям. Работники должны считать, что игра стоит свеч, потраченные ими усилия получают достойное вознаграждение.

Если руководителю не удастся обеспечить присутствие какого-нибудь из перечисленных трех компонентов, его усилия по стимулированию мотивации сотрудников едва ли будут успешными.

### 12.9. Модель мотивации Черчилля, Форда и Уолкера

В свое время Черчилль, Форд и Уолкер, обобщая идеи Врума, Портера и Лолера, пришли к новым, интересным выводам, которые легли в основание их теории.

В соответствии с ней сначала появляется мотив. Потом соответствующее усилие. Потом улучшение результата. Потом вознаграждение. Потом удовольствие от этого вознаграждения. А оно само опять становится новым мотивом. И таким образом цепочка замыкается.

#### Схематическое изображение модели мотивации Черчилля, Форда и Уолкера

Мотивация -- Усилия -- Показатели работы -- Вознаграждение -- Удовольствие



На что очень важно обратить внимание при использовании данной теории? Самое узкое место в ней - это вознаграждение. Помните третий этап Врума? Он подчеркивал адекватность вознаграждения. Что представляет собой вознаграждение? Нечто, ради которого продавец готов приложить усилия, и даже дополнительные усилия, если речь идет о стимулировании мотивации. Теперь вспомним пример - пиво в качестве приза. Для непьющих продавцов это сомнительное вознаграждение, и оно не приведет ни к какому стимулированию.

### 12.10. Управленческие решения на основании модели мотивации Черчилля, Форда и Уолкера

1. Убедитесь, что знаете, какие вознаграждения для ваших подчиненных значимы.

Вознаграждения должны отвечать потребностям работника.

Понимание каждого человека, члена коллектива очень важно. Чем больше вы знаете о каждом своем сотруднике, тем лучше сможете его мотивировать. Кто-то работает для того, чтобы заработать себе опыт, знания, может быть, чтобы потом открыть свое дело. Кто-то работает, чтобы продвинуться в компании, занять более высокое положение, достойное место. Кто-то работает, чтобы накормить семью. У каждого свои потребности.

Кстати, как показывает статистика, существует интересная зависимость ожиданий с возрастом. Для людей старше 35 лет перевес идет в сторону финансовых ожиданий. Для людей до 35 более важна нематериальная мотивация: статус, дополнительная власть, какие-то другие компоненты. Так что еще раз напоминаю, вознаграждение - это не только деньги. Для каждого вознаграждением является что-то свое. Если человек тщеславный, он хочет больше всего видеть свою фотографию на доске почета. И это будет для него именно то, что сможет мотивировать наилучшим образом. Другой сотрудник, работающий рядом, может считать, что даже самая незначительная прибавка к зарплате несравненно лучше какой-то фотографии на доске. То есть то, что является ценным для одного, может не иметь никакой ценности для другого.

2. Признайте, что люди различаются по своим потребностям.

3. Ориентируйте работников на будущие вознаграждения, а не на прошлые научения.

4. Определите, какой уровень качества и эффективности исполнения необходим.

Если вы не знаете, чего хотите, то вы не сможете передать свои желания вашим работникам. Эффективность и качество работы должны быть посильными. Если цель слишком высока, работники не будут стремиться к ее достижению.

Эффективность и качество работы необходимо связывать с вознаграждением так, чтобы работники ощущали связь между тем и другим.

5. Где возможно и допустимо, работники должны принимать участие в разработке стандартов выполнения работы. Это увеличит вероятность того, что размер вознаграждения окажется пропорциональным потраченным усилиям и будет восприниматься как справедливый.

## 12.11. Теория X и Y Мак Грегора

Теория основана на подчеркивании важности отношения руководителя к подчиненным. Предполагается, что люди сами могут находить для себя мотивацию. Задача руководителя - создать условия работы, в которых и с помощью которых самомотивация людей могла бы реализоваться.

Выделяются два типа руководителей, которые для удобства обозначаются буквами X и Y. Они представляют собой две крайности.

Буквой X обозначаются те руководители, у которых совсем нет желания понять сотрудников, и нет желания ничего о них узнать. По мнению таких руководителей, работникам необходим тщательный надзор, жесткая дисциплина, система материального стимулирования. То есть только деньги. Упал, отжался десять раз - получи десять рублей. Смог только 3 раза - получи три рубля. Все. Такой руководитель больше ничем другим в смысле тонкостей управления, мотивации сотрудников не интересуется.

Есть желание понять, какие на самом деле есть сотрудники.

Есть понимание, что все они разные, и нужно руководить ими с учетом их достоинств и недостатков.

А вот у руководителей Y другое отношение к сотрудникам. Они пытаются понять, какие на самом деле люди - его сотрудники. Они допускают, что все люди разные и строить взаимоотношения с ними нужно с учетом их личных качеств, особенностей, как недостатков, так и достоинств. Для них мотивация - это процесс, который индивидуален для каждого отдельного сотрудника, учитывает его потребности и ожидания.

Для того чтобы удобно было сравнить два диаметрально противоположных подхода, лучше сопоставить их в рамках одной таблицы.

Сравнительная таблица взглядов руководителей  
на труд и на персонал

Теория руководителей X	Теория руководителей Y
1. Человек не любит работать и если может, то уклоняется от труда	1. Труд необходим для психологического роста человека
2. Для того чтобы человек работал надлежащим образом, его нужно заставить или материально заинтересовать	2. Человек хочет испытывать интерес к своей работе и в благоприятных условиях может получать от нее удовлетворение
3. Ответственность, которую человек старается избежать, он может принять на себя по приказу, а не по собственному желанию	3. Человек сам направляет усилия на достижение поставленной цели
4. Основным стимулом для человека являются деньги	4. В благоприятных условиях человек будет стремиться к ответственности и принимать ее
5. Человеком движет забота о собственной безопасности	5. Требования по соблюдению дисциплины, предъявляемые человеком к самому себе, являются более эффективными и жесткими, чем те, которые к нему предъявляют другие
6. Большинство людей не имеют способности к творчеству, за исключением тех случаев, когда нужно нарушить правила руководства	6. В благоприятных условиях стимулом для человека является желание реализовать свой потенциал
	7. Способность к творчеству и изобретательности присуща многим людям, но она редко реализуется на практике

Если попробовать вкратце обобщить суть теории Мак Грегора, можно сказать следующее. Главное не в том, чтобы строить предположения насчет того, что происходит в голове человека, а в том, чтобы предоставлять возможность людям достичь успеха, взять на себя ответственность, применить творческий подход, проявить свои таланты, способности, интересы и т.д. настолько, насколько конкретная задача позволяет это сделать. А если руководитель не готов к этому, если он не верит в возможности своих сотрудников, в то, что они сами могут искать и самостоятельно



найти мотивацию, чтобы лучше проявлять себя на работе, такой руководитель получит от сотрудников именно такое отношение к работе. Сотрудник проявляет себя так, как ожидает от него руководитель.

#### 12.12. Управленческие решения на основании теории Мак Грегора

1. Вовлекайте работников, насколько и как часто это возможно, в принятие решений, которые влияют на них.
2. Просите, признавайте и вознаграждайте замечания, предложения и идеи своих сотрудников.
3. Поощряйте инициативу отдельного работника и рабочей группы, поощряйте всех, кто берет ответственность на себя.
4. Содействуйте группам в проведении обсуждения и в принятии решений.
5. Развивайте доверие и уважение к работникам.
6. Поощряйте работников к саморазвитию и к развитию навыков, чтобы они могли максимально воплощать свой потенциал в реальные достижения.

#### 12.13. Теория управления продажами Лайкерта

Исследование, проведенное Лайкертом, позволило прийти к выводу, что команды по продажам с высокими результатами деятельности обычно имеют менеджеров по продажам, которые сами показывают высокие результаты в работе.

Соответственно, для того чтобы иметь торговых представителей с высокой мотивацией, сам менеджер по продажам должен показывать в работе высокие показатели. Кроме того, он должен поощрять анализ и обсуждение показателей работы отдельных торговых представителей в ходе регулярно проводимых совещаний.

Можно считать, что мы рассмотрели уже достаточное количество теорий. Пора перейти к анализу данных, полученных из практики. Интересные результаты показали исследования наиболее значимых факторов мотивации.

В ходе исследования просили ранжировать восемь факторов (исключая заработную плату, бонусы или комиссионные), которые могут быть эффективными для стимулирования торговых представителей в получении ими более высоких результатов, чем те, которые они показывают обычно.

#### Таблица значимых факторов мотивации

38%	Личные встречи для обсуждения вопросов карьеры, проблем по работе
35%	Регулярные признания менеджером по продажам их достижений
28%	Система продвижения по заслугам в работе, а не по другим критериям
26%	Участие в определении целевых показателей по продажам
22%	Конкурсы по продажам
16%	Дополнительные аксессуары: телефон, компьютер, автомобиль
4%	Страх увольнения и безработицы

Как видно, целых 38% ответили, что на первом месте для них - возможность личной встречи с руководителем для обсуждения вопросов карьеры и проблем по работе. О чем это говорит? О том, что в основном руководители просто не работают со своим торговым персоналом. Они не встречаются со своими людьми, несмотря на то, что люди очень хотят, ждут этого.

35% отметили регулярное признание менеджера по продажам их личных достижений. И здесь получается странная картина. Руководители никак не хотят признать достижения своих подчиненных, или просто похвалить их.

28% считают важным наличие системы продвижения по карьерной лестнице в соответствии с реальными заслугами, а не по каким-нибудь другим критериям. То есть людям не нравится, когда присутствует фаворитизм. Они чувствуют себя неуютно, когда отсутствуют четкие критерии, говорящие о том, что является хорошей работой, а что плохой, за что именно сотрудник получает деньги.

26% ценят возможность принятия участия в определении важных целевых показателей в работе. А значит, они готовы добровольно взять на себя ответственность за достижение совместно принятых целей, если им разрешат это.

22% считают важным для себя участие в конкурсах по продажам. Да, любят продавцы конкурсы и соревнования.

16% ценят дополнительные аксессуары, телефон, компьютер и так далее.

И только для 4% существует страх увольнения, безработицы.

Какие выводы можно сделать? Самый интересный вывод, который может удивить многих руководителей, в том, что наши с вами подчиненные, торговые представители, не боятся увольнения. Почему не боятся? Потому, что если откроете любую газету, легко найдете кучу объявлений, приглашающих на работу торговых представителей. Продавцы нужны везде и всегда. И они об этом знают. Потому не боятся увольнения.

#### 12.14. Две главные составляющие сильной мотивации

С учетом рассмотренных теорий, а также результатов практических исследований можно выделить два основных компонента, которые могут позволить наилучшим образом использовать существующие возможности усиления мотивации.

##### 1. Рабочий энтузиазм.

Включает в себя:

а) уверенность человека в том, что его активность приведет:

- к запланированному росту объема продаж;
- к своевременному выводу нового продукта;
- к успешной реализации предпринятого проекта;
- к повышению качества обслуживания клиентов;

б) высокую степень уверенности в том, что достигнутые им успехи не останутся незамеченными, а будут оценены и вознаграждены руководством;

в) достаточно высокую ценность в глазах работника самого ожидаемого поощрения.

##### 2. Уверенность в успехе.

Включает в себя:

а) оценку профессионализма руководства. То есть нужно помнить, что подчиненные вас постоянно оценивают. И если они начинают подозревать руководителя в непрофессиональности, то никакой уверенности в успехе у них не будет;

б) оценку собственной профессиональной компетентности. То есть если торговый персонал видит, чувствует, что у них не хватает знаний и навыков, не будет никакой уверенности в успехе;

в) оценку наличия необходимых внешних ресурсов:

- материальных;
- финансовых;
- информационных.

То есть если продавец видит, что на складе у компании существует недостаток товаров, если он почувствует, что по неизвестным причинам, то ли по нехватке денег или еще чего-то, возможны срывы поставок, тоже вряд ли удастся добиться ощущения уверенности в успехе.

Таким образом, руководитель должен сделать все, чтобы у подчиненных присутствовали эти два компонента: рабочий энтузиазм и уверенность в успехе. Средства достижения этой цели можно выбрать разные, в зависимости от ситуации, личных качеств самого руководителя, индивидуальных особенностей подчиненных.

#### 12.15. Мотивация и приверженность

Мы уже пришли к выводу, что основой мотивации являются рабочий энтузиазм и уверенность в успехе. А что подразумевается под приверженностью сотрудника к компании?

Вот три основных компонента этого фактора:

1. Идентификация.
2. Вовлеченность.
3. Лояльность.

Идентификация - это гордость сотрудника за присвоение ему определенных организационных целей. Гордость организацией, гордость своей работой. Я думаю, вы все сталкивались с ситуацией, когда, встречаясь со знакомым и спрашивая, где он работает, слышите неопределенный ответ, там где-то. А бывает, когда человек с удовольствием называет конкретную компанию, гордится тем, что он именно там работает. Это и есть одно из проявлений идентификации.

Вовлеченность - это желание предпринять личные усилия, вносить свой вклад в общее дело, как член организации, для достижения поставленных перед ней целей.

Лояльность заключается в том, что на эмоциональном уровне человек привязан к своему коллективу, руководителю, хочет остаться в коллективе. Это эмоциональная привязанность к компании, коллективу.

#### 12.16. Основные факторы, оказывающие влияние на степень приверженности

Факторы, влияющие на степень приверженности, можно разделить на две основные группы: индивидуальные и организационные.

Индивидуальные факторы.

1. Мотивы выбора работы. То есть главным мотивом является содержание работы, а не заработок. Если человек пришел на работу торговым представителем не от хорошей жизни, а потому, что считает эту работу просто обязанностью, используя внутреннюю формулировку "я должен", то никакой приверженности от этого сотрудника не ждите. Он работает по принципу: "Главное, отсидеть кое-как до конца рабочего дня".

2. Мотивация труда и трудовые ценности, что означает совпадение ожиданий относительно удовлетворения основных потребностей. То есть если сотруднику платите так мало, что он не может прокормить семью, обустроить свой быт, никакой лояльности и приверженности в таком случае от него не ждите.

3. Особенности трудовой этики, что означает ориентацию на работу как основную сферу самореализации, ответственность за результаты выполняемой работы. То есть сотрудник готов сделать все от него зависящее, чтобы добиться тех результатов, которых от него ждет компания, чтобы содействовать решению тех задач, которые стоят перед командой.

4. Уровень образования. Практика на основании статистических данных показывает, что чем выше уровень образованности, тем ниже привязанность. Причина понятна. Чем больше опыта и образования, тем больше уверенности в себе, в том, что при необходимости удастся найти другую, не менее достойную работу.

5. Возраст. Чем человек старше, тем выше его приверженность, лояльность. Он больше ценит стабильность, меньше склонен к поискам новых возможностей, перемен.

6. Семейное положение. Очевидно, что семейные люди тоже более привержены, лояльны.

7. Удаленность места жительства от места работы. Влияние этого фактора особенно ярко выражено в Москве. Чем дальше работа от дома, тем меньше проявлена приверженность.

Организационные факторы.

1. Возможности для удовлетворения основных потребностей:

- условия труда;
- оплата труда;
- возможности для проявления ответственности;
- возможности для проявления инициативы.

2. Уровень рабочего стресса:

- переутомление;
- отрицательные эмоции;
- нервное перенапряжение.

3. Степень информированности работников о проблемах организации.

4. Степень вовлеченности в решение проблем организации.

## 12.17. Философия "кайдзен"

Очевидно, что для обеспечения постоянного роста, усиления мотивации, приверженности сотрудников нужно вести работу по обеспечению личностного роста сотрудников от первого уровня развития до четвертого. Четвертый уровень - когда сотрудник сам знает, что делает, и, самое главное, хочет делать то, что нужно. Существует один очень интересный и наглядный пример в Японии, так называемая философия "кайдзен". Дословно "кайдзен" переводится так. "Кай" - постоянное, "дзен" - совершенство. Если сказать по-русски, "нет предела совершенству". Все передовые японские компании используют эту философию в своей работе. Более того, сейчас американские и европейские компании тоже начали брать эту философию на вооружение. Если рассмотреть саму философию "кайдзен" в чистом виде, то она достаточно сложная, обширная, и это потребует очень много времени. Говоря упрощенно, философия "кайдзен" позволяет создать такую атмосферу, настрой внутри компании, что каждый сотрудник на своем рабочем месте постоянно думает: "Как мне улучшить свои результаты, как сделать так, чтобы работа стала легче, лучше, быстрее, проще, эффективнее?" Что-то такое, довольно отдаленное, было в советское время. Возможно, кто-то помнит о таком понятии, как "рацпредложение". Каждый человек на своем месте мог сделать предложение по совершенствованию чего-то, связанного с его трудом. Люди старались делать рацпредложения, потому что за каждое внедренное рацпредложение они получали какие-то деньги. И не только ради этого. Они чувствовали свою причастность к общему делу, имели возможность убедиться в этом благодаря какому-то вниманию к их предложениям. Но "кайдзен", конечно, нечто другое, более мощное и захватывающее целиком. Скажем, у нас после работы коллеги идут вместе в бар, выпить пиво. А у них после работы - кружки повышения качества труда. Сидят после работы в отделе и думают, что им можно сделать еще, чтобы добиться более интересных, высоких результатов. И добиваются на самом деле просто

колоссальных результатов. Необходимо настраивать людей на работу целенаправленно, осознанно, обратить на это очень серьезное внимание. Будьте внимательнее к своим сотрудникам, и они вернут вам за это стократно. Когда сотрудник чувствует, что от него лично что-нибудь зависит, у него начинают гореть глаза, он начинает думать, приносить новые и новые идеи. Ведь не нужно забывать о том, что на "поле" с клиентами работают именно они, торговые представители. Поэтому они являются более осведомленными. Они кладезь информации. Меня очень часто поражает, как много денег компании тратят на консультантов, на внешних управляющих, но при этом они не делают самого главного - не работают с людьми из самой компании, не берут у них эту ценную информацию. Они не заставляют своих людей думать о решении проблем и задач, не поддерживают их шаги в этом направлении. Так что подумайте об этом. С чего-то нужно начинать. Нечего ждать, что придет гуру со стороны и расскажет, как правильно работать. Начинайте привлекать ваш торговый персонал к поиску новых решений и инноваций. Нужно людей развивать, нужно их настраивать на совместное достижение поставленных целей.

#### 12.18. 10 основных правил мотивации

1. Руководитель должен быть сам мотивированным, чтобы мотивировать других. То есть вам нужно в первую очередь начинать с себя. Посмотрите на себя внимательно. Если вы сами недостаточно мотивированы, то нечего требовать мотивации от остальных.

2. Мотивация требует четкой постановки цели. При недостаточно четко поставленных, расплывчатых целях мотивация останется слабой, она не может быть сильной.

3. Помните, что мотивация, созданная однажды, навечно не может быть сохранена. Меняются условия, люди, ситуации. Стабильными в этом мире являются только перемены.

4. Мотивация требует обязательного признания личности.

5. Чтобы мотивировать подчиненных, руководитель должен сам персонально участвовать в работе, показывать свое профессиональное мастерство. Но именно участвовать, а не делать работу вместо подчиненных. Он должен при необходимости научить чему-то, помочь развиваться. Он должен быть в состоянии оказать существенное влияние на ситуацию, изменить ее, когда этого требуют обстоятельства.

6. Мотивирует сотрудника его продвижение, успех. Хвалите людей, продвигайте. Устанавливайте планы таким образом, чтобы продавцы эти планы выполняли.

7. Трудная проблема мотивирует только тогда, когда она все-таки решается и с ней можно справиться. В свое время американский исследователь Мак Кленон сказал: "Продавцы с высокой потребностью в успехе не любят трудности вообще. Им нравится уверенно идти вперед". В этом можно убедиться с помощью довольно простого эксперимента. Вызываются несколько продавцов, и им предлагают поставить яблочко на любое расстояние, по своему усмотрению, чтобы потом метать в него стрелки. Очень интересно проследить, как поступают продавцы того или иного уровня успешности. Самые успешные из них поступают следующим образом. Они ставят яблочко на некоторое среднее расстояние, бросают стрелку, если попали, в следующий раз отходят на один шаг, а если не попали, то делают шаг вперед. А как делают продавцы, которые не добиваются результата? В основном у них два варианта. Или они подходят слишком близко, вплотную, или отходят слишком далеко и швыряют со всей силой. Речь здесь идет о том, что существует мнение, утверждающее, что высококлассным продавцам нужны сложные проекты. Да, это так. Но сложность должна быть умеренной, такой, чтобы с ней можно было справиться.

8. Нужно помнить, что у всех имеются свои красные кнопки мотивации, у каждого человека. Приведу наглядный пример. У меня был торговый представитель, Антон. Рост 2,15 м. Было такое ощущение, что у него все ушло в рост. Парень был очень хороший, добрый, но по сути своей совершенно неорганизованный. У него были два сыночка, двойняшки, которым было годика 3 - 4. Он жил своими детьми, их безумно любил. И вот когда ему говоришь: "Антон, бездельник, если бы ты сделал еще два шага, тебя бы не наказали, а теперь ты потерял еще 500 руб.", ему это было просто безразлично. Он спокойно сказал: "Потерял, так потерял". А если говорил ему, что из-за его нерасторопности его сыночки недополучили по шоколадке, то он тут же явно начинал сильно волноваться, нервничать. То есть важно обратить внимание на то, какие слова используются и куда они нацелены. Если удастся попасть в красную кнопку, мотивация происходит существенно быстрее и лучше. Так что ищите. У каждого человека имеется своя красная кнопка. Ее нужно только найти.

9. Мотивирует участие в команде.

10. Нужно постоянно поддерживать обратную связь с торговым персоналом. Например, хотя бы 2 раза в год предложить им тест для оценки влияния мотивирующих факторов. Можно при этом или оставить, или убрать заработную плату, это не так важно.

#### 12.19. Обобщение. Практическое понимание

## и применение мотивации

Чтобы все разговоры о мотивации не превращались в пустую трату времени, руководителям отделов сбыта следует регулярно выполнять следующее упражнение.

Для каждого работника отдела напишите в порядке важности три основных фактора мотивации и три основных фактора лишения мотивации.

Потом попросите их сделать это для самих себя.

Если между вашими выводами и самооценкой работников отдела существует большое расхождение, вы, возможно, недостаточно хорошо знаете своих сотрудников и коллектив в целом.

Глубокое понимание того, что мотивирует, а что лишает мотивации людей, является ключом к эффективной работе в этой сфере.

Не бойтесь регулярно спрашивать о мотивации при индивидуальном инструктаже и на собраниях работников отдела.

Старайтесь быть открытым в разговорах о мотивации, не бойтесь рассматривать любой влияющий на нее фактор, в том числе личные проблемы, отношения в коллективе или ваш стиль руководства.

Откровенность и внимание порождают уважение и понимание.

Как правило, руководители отделов сбыта жалуются на отсутствие у своих подчиненных мотивации и интереса к компании и работе.

Многие мужчины и женщины используют свою энергию и таланты на хобби, а работу просто терпят как способ зарабатывать деньги, чтобы потом можно было наслаждаться отдыхом.

Нужно осуждать не стремление к отдыху, а отношение к работе как к монотонному и скучному делу. Но нужно не забывать, что главную роль в изменении отношения к работе должен играть сам руководитель.

Повторяющуюся, однообразную и скучную работу, связанную со сбытом продукции, можно сделать интересной, если руководители признают права каждого на индивидуальность.

Неумение руководителя признать индивидуальные потребности и факторы мотивации лишило интереса и энтузиазма в работе великое множество людей. Постарайтесь не оказаться в числе этих руководителей.

## Вопросы к главе 12

1. Насколько удавалось вам учитывать принципы теории справедливости в управлении коллективом?

2. Как вы считаете, известно ли вашим подчиненным, насколько успешным продавцом вы были? Позволяет ли каждодневный трудовой процесс им убедиться в этом? Удастся найти время для непосредственного участия в продажах?

3. Можете найти в повседневной жизни вашего отдела хотя бы отголоски философии "кайдзен"? Подумайте над тем, какие элементы философии "кайдзен" можно применить в вашей ситуации для усиления мотивации в коллективе. Начните с простых шагов и запланируйте в течение года добиться ощутимого прогресса в этом направлении.

## Глава 13. СТАГНИРУЮЩИЕ ТОРГОВЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ

### 13.1. Причины стагнации

Что такое стагнация? Это застой, остановка в торговле, экономике, в любой другой сфере (от лат. *stagno* - делаю неподвижным, останавливаю). Стагнирующий торговый представитель - это человек, который перестал развиваться и улучшать показатели своей деятельности.

В качестве основных причин стагнации можно выделить следующие:

1. Отсутствие возможности продвижения по карьерной лестнице.
2. Скука.
3. Чувство несправедливости.
4. Физическое и моральное истощение.
5. Удовлетворенность уровнем доходов.

Да, в последнем пункте речь идет именно об удовлетворенности, а не наоборот.

Рассмотрим возможные пути решения проблемы стагнации.

### 13.2. Отсутствие возможности продвижения по карьерной лестнице

Могут быть такие ситуации, особенно у мужчин в возрасте старше тридцати лет, когда наступает какой-то период задавания вопросов, связанных с потребностью в осмыслении

прошедшего этапа жизни, определении своей роли в будущем. Человек хочет подытожить тот опыт, который у него уже имеется, и взвесить, сравнить возможные варианты, направления, по которым предпочтительнее продолжить свой карьерный рост. В таком возрасте люди часто хотят настроиться на что-то более существенное, отличающееся от предыдущего обыкновенного, стандартного опыта. Конечно, если сотрудник соответствует по качествам и его можно продвинуть вперед, нужно делать это. Но ведь не всегда имеется такая возможность в компании. Может оказаться в наличии соответствующая ему позиция, а может и не оказаться. Существует и другой способ решения проблемы. Можно создать возможности роста внутри самой позиции. Например, создать несколько категорий или классов торговых представителей. И не только создать, но сделать еще и определенные сопутствующие регалии. Я видел прекрасный пример такого подхода к решению проблемы в одной московской компании. У них торговые представители разделены на следующие категории. Первая категория - стажер. Это тот человек, который недавно пришел на работу и находится на стадии обучения. Он имеет определенную заработную плату и определенный социальный пакет. Далее идет первая категория. Сюда входят люди, которые получают фирменный золотой зажим для галстука и уже совсем другую зарплату, привилегии, скажем, по оплате мобильного телефона, командировочные и так далее. Второй уровень получает золотую печатку с фирменной символикой и новую, дополнительную порцию льгот по сравнению с первым уровнем. Третий уровень получает позолоченные часы с фирменной символикой и дополнительные привилегии. А самый высокий уровень - мастер. Ему дарят ноутбук. И находят для него еще несколько специальных привилегий. В результате что получается? Казалось бы, человек находится на одной и той же должности торгового представителя. Но при этом ему предоставлена вполне определенная возможность для роста внутри самой позиции.

Иногда задают вопрос: а может ли человек упасть вниз, обратно по карьерной лестнице? Можете не сомневаться, если человек нормальный, то никуда не упадет. Если, конечно, компания будет функционировать стабильно, сохранит предоставленные человеку возможности для успешной работы.

Так что вполне возможно создать рост внутри должности. Это делают очень многие компании вполне успешно. Ну, если же находятся сотрудники, которым хочется что-то другое, выходящее за рамки возможностей компании, с ними лучше расстаться, чем позволить испортить общую атмосферу, настрой в компании.

### 13.3. Скука. Удовлетворение уровнем дохода

Эти две причины стагнации довольно близки по своей природе.

Бороться со скукой, с одной стороны, очень тяжело, но с другой - может быть, и совсем легко. Скоро убедитесь, почему.

Если кто-то участвовал при запуске новой компании, знает прекрасно, какие чудеса творили все сотрудники в этот период. Главный бухгалтер тогда могла мыть окна, директор вместе с грузчиками мог таскать мебель, все сотрудники делали все. За короткий период компания обычно делает определенный прорыв, резко и молниеносно. Далее, проходит какое-то время, происходит снижение темпа роста. Потом постепенно все происходит полностью в соответствии с этапами развития любой группы. На первом этапе активность объясняется тем, что люди горят желанием, они мотивированы на получение результатов, которые им нужны позарез, рвутся работать, сколько хватит сил. Следующий этап - когда клиентская база уже сложилась, отношения с клиентами установлены. Все уже более-менее нормально. Да, на этом этапе тоже идет небольшой прирост. Но, как правило, через полтора-два года наступает новый, кризисный период с точки зрения роста. Это тот период, когда клиенты более-менее уже удовлетворены сотрудничеством и сами потихоньку делают заказ, а торговые представители научились жить за определенные деньги. Их семьи тоже уже научились жить за эти деньги. То есть продавец, скажем, зарабатывает 15 000 руб. и считает, что этого ему вполне достаточно. А когда руководитель говорит: "Парень, сделай два шага", он уже сидит весь расслабленный, "ноги в тапике", и говорит: "Ну это же нужно целых два шага сделать! Лучше уж я посижу". И наступает удовлетворенность собой и положением своих дел. Да, у него есть эти деньги, он научился жить на них, ему на жизнь хватает. Все! А дальше ничего другого не остается, кроме как падение компании вниз. Потому что рынок не терпит стагнирующих участников. Каждый день требует новых, дополнительных усилий, иначе занятое на рынке место быстро теряется, потому что другие добиваются его более настойчиво.

К сожалению, состояние такой удовлетворенности собой, стагнации заразно. Если оно уже наступило у некоторых сотрудников, малыми мерами ситуацию никак не изменишь. Например, если у вас в штате 10 продавцов, то принять двух новых сотрудников и уволить двух старых - делу не поможет ничем. Почему - потому что большее всегда поглощает меньшее. Когда приходит в такой коллектив новый сотрудник со свежим аппетитом, с желанием работать и хочет горы свернуть, ему говорят: "Успокойся, тсс, не надо лишних движений". И через неделю он уже в порядке, ремень на пупке, он уже "старик", ничего ему не нужно, все нормально. Так что это

заразно. И от нескольких сотрудников процесс может распространиться по всей компании. Что делать? Рассмотрим на примере того, как решают проблему западные компании. Как мы уже говорили, город они делят на сектора, на территории. Раз в полгода осуществляют ротацию, продавцов перемещают с одной территории на другую и обратно. Это не дает человеку расслабиться. Вполне эффективное решение проблемы. Но, к сожалению, если такой подход дает результаты у транснациональных корпораций, это не значит, что он применим в других, обыкновенных российских компаниях. Более того, я уверен, что он не будет работать у 90% российских компаний. Почему? Потому, что в 90% российских компаний центр тяжести, на котором построены отношения с клиентом, опирается не на компанию, а на личность, на конкретного продавца. Работает Таня, значит, все клиенты довольны и держатся за компанию. Ушла Таня, пришла Наташа. Как будто ничего не изменилось в компании. Она та же самая. Цены те же самые, продаваемая продукция тоже. Но клиенты почему-то разбежались в разные стороны. А как в ТНК? Уходит Вася, приходит Саша - никто даже не замечает, что произошла замена. Почему? Потому что все абсолютно одинакового уровня подготовки. Они даже внешне примерно похожи друг на друга. Вы никогда не обращали внимание? То есть уже изначально система отношений с клиентами построена так, что акцент делается на саму компанию, а не на личности. В российских компаниях все построено наоборот. Возьмем вот такой яркий пример. Мне нужен был компьютер. Я пришел в компанию. Мне сказали: "Вот менеджер Стас. Он будет с вами работать". На протяжении последующих пяти лет я покупал компьютеры у этой компании. И я купил очень много разной техники, в том числе довольно дорогой. И общался при этом за весь этот период только с одним человеком - с тем же самым Стасом. Он решал все мои проблемы и ночью и днем. Всегда. Круглосуточно. Далее, через какое-то время Стас пришел ко мне и говорит: "Дмитрий, я ухожу из этой компании и открываю свою. Будешь со мной работать?" Я говорю: "С удовольствием". И я стал работать уже с его компанией. Проходит еще два года, он приезжает ко мне и говорит, что хочет обсудить один важный вопрос. И что это за вопрос оказался, как вы думаете? Он говорит, что в его компании наступил период, когда он боится, что его продавцы сотворят с ним то же самое, что он сделал с той компанией, где раньше работал. Давайте попробуем разобраться, в чем причина такого положения дел? Как вы думаете? А в том, что, хоть я 5 лет с этой компанией и работал, никто из руководящего состава со мной ни разу не общался. А я был не последним клиентом и покупал достаточно много. Никто никогда не спрашивал, как у меня дела, никто никогда не поздравил меня ни с днем рождения, ни с каким-нибудь другим праздником. Ничего. Никаких контактов. Моя благосклонность по отношению к компании была связана не с самой компанией, а с личностью. И я уверенно пошел дальше за личностью. Потому что получилось, что мои потребности в услугах компании удовлетворял именно он. Я не имел никакого представления о том, как могут, хотя и будут работать другие сотрудники компании. И у меня не было причин для риска, для того, чтобы довериться незнакомым обстоятельствам. А со Стасом все было понятно, проверено и подтверждено опытом. Все. Вот в этом-то вся беда. Вот почему в большинстве российских компаний практически невозможно применить этот способ ротации сотрудников и клиентов. Нет, сделать, конечно, можно, но вы сразу автоматически потеряете 40% клиентов.

Потому что изначально система строится обычно неправильно. И когда наступает период стагнации в виде скуки - уже поздно пробовать ротацию в качестве лекарства. Что остается? Есть еще один вариант борьбы с этим злом. Уволить всех и набрать новую команду. Да, это, несомненно, более радикальный вариант. Но только так можно бороться со скукой, удовлетворенностью доходами и победить.

Еще один вариант вывода из скуки - это добавление стресса другого вида. А именно выделение зарплаты в виде чистых процентов, без оклада. То есть когда человек получает только в результате определенных усилий. Более мягкий вариант - направление усилий на завоевание новых рынков, освоение новых товаров, типов клиентов, сегментов рынка.

Как это ни прискорбно, во многих российских компаниях я сталкивался с неприятной ситуацией, когда компания, ее руководство зависит от конкретного продавца, потому что на нем завязаны основные клиенты. При таком подходе продавцы часто начинают понимать собственную значимость, и дело доходит до шантажа руководства с их стороны, в смысле "я уйду, и ваш бизнес развалится". Это неприятно и неправильно. Конечно, за один день ситуацию исправить невозможно. В западных компаниях на это ушли десятилетия, но все равно когда-то нужно начинать. Первый шаг в правильном направлении - нужно четко ответить на вопрос, кто является директором, кто руководителем отдела продаж и кто торговым представителем, чтобы не возникали необоснованные ожидания и претензии.

#### 13.4. Чувство несправедливости

Здесь вариант только один. Беседа, объяснения, обеспечение своевременной информацией, создание четких критериев для оценки труда сотрудников с учетом индивидуальных условий работы. Мы уже говорили, что иногда внешне одинаковые условия на деле могут оказаться

совершенно разными. Например, одинаковые по количеству жителей территории могут быть совершенно разными по количеству труда, который необходим для выполнения плана, достижения поставленных целей, объемов продаж.

Полезно постоянно помнить о теории справедливости и о том, что каждый сотрудник склонен сравнить свои усилия с усилиями коллег, оценить, насколько соответствует полученный результат принципу справедливости.

Если руководитель будет учитывать это и организовывать процесс взаимодействия в коллективе так, чтобы всем было понятно, как оцениваются усилия, и чтобы каждый мог без особых проблем получить объяснения при возникновении сомнений, проблема будет успешно решена практически всегда.

Очень часто виновниками возникновения проблем являются сами руководители. Это та ситуация, когда нет четких стандартов и нет у персонала четкого понимания, что такое хорошая работа, а что плохая и кто за что получает деньги. Так что решение проблемы - в четких стандартах и в том, чтобы торговый представитель ясно понимал, за что получает деньги, за какой именно период.

### 13.5. Физическое и моральное истощение

Конечно, каждому руководителю хочется, чтобы сотрудники работали на пределе своих возможностей, принося как можно больше прибыли компании. Но всегда нужно знать меру. Усталый, истощенный сотрудник, который завален делами, обязанностями больше, чем в состоянии осилить, может приносить больше вреда, чем кажется на первый взгляд. Он может попасть в состояние апатии, безразличия, когда уже стирается грань между положительным результатом и отрицательным, потому что у человека нет больше сил ни для радости, ни для огорчения. Может ли он в таком случае реагировать на какие-то ситуации, требующие скорого вмешательства? Вряд ли. Даже если речь пойдет о потере самого важного клиента, истощенный сотрудник может махнуть рукой, мечтая только об одном - найти тихое место и немного отдохнуть. Человек ведь все-таки не машина, а живой организм, у которого свои объективные пределы нагрузки. Нельзя игнорировать их существование.

Обобщая главу, можно сказать, что профилактика всегда важнее, чем борьба против болезни, которая достигла своего пика, успев разложить весь организм. Да, если разложение уже произошло, нужно уметь принять крайние меры, вплоть до увольнения всего персонала. Но разве новый персонал через некоторое время не переживет те же стадии группового развития и не заболит той же болезнью?

Поэтому лучше всего с самого начала знать о возможности наступления периода стагнации, строить работу с персоналом и, что отнюдь не менее важно, с клиентами так, чтобы этот период не наступил.

### Вопросы к главе 13

1. Как вы оцениваете удовлетворенность зарплатой каждого своего сотрудника? Кто из ваших сотрудников уже начинает проявлять признаки стагнации?

2. Имеют ли ваши сотрудники четкое представление о том, что ценится в их работе, поощряется? Насколько справедливыми кажутся вам принципы, на которых построены взаимоотношения в коллективе? А с точки зрения подчиненных?

3. Какие три основных шага вы бы выделили в качестве необходимых для улучшения профилактической борьбы против стагнации в вашем коллективе?

## Глава 14. ОПЛАТА ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

### 14.1. Цели системы оплаты труда

Цели оплаты труда могут быть совершенно разными, иногда диаметрально противоположными, если посмотреть на них с точки зрения компании, с одной стороны, а с другой - с точки зрения наемных работников.

Рассмотрим подробнее, каким критериям, требованиям должна соответствовать хорошая зарплата, хорошая система оплаты труда, учитывая точки зрения как руководства, так и подчиненных, то есть продавцов.

Фиксирование этих критериев может стать ценным ориентиром для руководителя отдела продаж, несмотря на то, что они не абсолютны и иногда могут вступить в противоречие друг с другом.

Итак, хорошая система заработной платы должна:



1. Мотивировать продавцов. Система оплаты труда должна выполнять функцию стимулирования сбытового персонала. Она должна стимулировать продавцов выполнять или перевыполнять плановые показатели.

2. Контролировать деятельность торговых представителей. Эффективная система оплаты труда должна выступать в роли невидимого контролера торговых представителей, позволяя руководству лучше управлять деятельностью сбытового персонала. Система оплаты труда должна предоставлять достаточно гибкие средства поощрения, необходимые для компенсации усилий, приложенных к решению таких разнообразных задач, как полный рабочий день, "миссионерская" деятельность продавцов.

3. Мотивировать на правильное обращение с клиентами. На сегодняшний день компании начинают все больше конкурировать именно в области оказания услуг. Хорошая система оплаты труда является одним из факторов мотивации продавцов корректно работать с клиентами, обеспечивая тем самым их большую удовлетворенность. Другими словами, если при определении величины заработной платы обращается внимание только на объемы, то неизбежными будут потери в качестве обслуживания.

4. Быть настолько хорошей, чтобы привлекать и удерживать компетентных сотрудников. Эффективная система оплаты труда является одним из надежных инструментов, используемых для создания высококвалифицированного штата торговых представителей. Потому что она позволяет не только удержать лучшие кадры, но и привлечь в компанию новых сотрудников, обладающих ценными качествами, знаниями.

5. Предоставить работнику возможность заранее знать, насколько величина зарплаты зависит от его усилий и сколько он может заработать. Работник должен знать о всех требованиях, предъявляемых к его работе, и о всех правилах, определяющих его вознаграждение. То есть сколько и за что он получает. В противном случае он будет трудиться в соответствии с собственными субъективными представлениями о целях своей работы и порядочности своего руководства при оценке его труда. А это, в свою очередь, приводит как минимум к рассогласованию целей работника и предприятия. Именно четкое информирование сотрудников о критериях оплаты их труда позволяет избежать возникновения таких проблем.

6. По времени соответствовать ожиданиям работника. Необходимо насколько возможно сократить время между получением результата и выплатой премии. Например, премии за достижение результатов, которые получены в течение месяца, насколько это возможно, должны выплачиваться по итогам этого месяца. То есть сделать свою работу - получи заработанные деньги. Хороша ложка к обеду. Но результаты деятельности некоторых работников могут быть определены только по истечении большого периода времени. Такие действия тоже важно поощрять, но тогда это будет уже скорее всего премия по итогам года. В любом случае делать это необходимо с четким упоминанием причины поощрения.

7. Насколько возможно адекватно соотноситься с усилиями сотрудников. В большинстве случаев непременным условием получения вознаграждения является только достижение определенных результатов. Такая ситуация может быть весьма противоречивой и даже конфликтной. Сотрудник может очень много работать, прилагать много усилий, но при этом добиться скромных результатов и, соответственно, получить невысокое вознаграждение. Нужно обязательно учитывать, насколько результативность его труда на самом деле зависит от факторов, подвластных и не подвластных ему. Например, мы рассматривали возможную разницу между разными территориями, обслуживаемыми торговыми представителями. На одной территории можно меньше напрягаться, но результат получить существенно больше, чем на другой при более напряженном труде.

8. Производить "естественный отбор" наиболее трудолюбивых и способных. То есть она должна систематически поощрять эти качества, их проявления и наказывать за другие, чтобы происходило постоянное отталкивание неспособных и ленивых.

9. Быть одновременно и экономной, и конкурентоспособной. То есть компании должны платить сотрудникам столько, сколько они зарабатывают. Если компании будут платить больше, чем сотрудники зарабатывают, ничего хорошего в этом не будет. Система оплаты труда должна быть экономически обоснованной. Компания, чьи расходы на заработную плату непропорциональны получаемым доходам, либо начнет увеличивать цену на свою продукцию, либо столкнется с сокращением нормы прибыли. Большинство компаний тем не менее стараются сохранить представительские расходы на конкурентоспособном уровне. Не всегда легко находить баланс между экономичностью и конкурентоспособностью.

10. Быть одновременно и гибкой, и стабильной. Она должна давать возможность получения как переменного дохода, зависящего от результатов труда за определенный период времени, так и стабильного дохода. Другими словами - постоянный оклад плюс проценты. Система оплаты труда должна быть достаточно гибкой, чтобы максимально соответствовать потребностям конкретных продавцов. Некоторые компании используют индивидуальные системы оплаты труда, где торговый представитель может выбрать, какой процент его зарплаты будет фиксированным, а

какой будет основываться на результатах его деятельности. Гибкость также необходима для приспособления к различиям в продукции. Некоторые товары являются товарами постоянного спроса, и на них могут приниматься заказы с частой повторной поставкой. Другие товары продаются в единичном экземпляре и поэтому требуют дополнительных усилий, творческого подхода к продаже, что достойно отдельного поощрения. В то же время основа системы оплаты труда должна быть стабильной. Только тогда можно ожидать от работника хотя бы какой-то привязанности к компании, необходимой для успешного достижения общих целей.

11. Предоставлять возможность получения стабильного и поощряющего доходов одновременно. Каждая система оплаты труда должна обеспечивать сотрудников хотя бы на минимальном уровне. Принцип этого положения состоит в том, что продавец не должен беспокоиться о том, как ему заработать на жизнь. Если выдался плохой месяц, или компания переживает сезонное затишье на рынке, или торговый представитель нездоров и не может работать какое-то время, то он должен получать какой-либо доход. Однако этот постоянный доход не должен быть слишком высоким, чтобы не произошло снижение заинтересованности в поощрительных выплатах.

12. При использовании с целью дополнительного стимулирования зарплата должна меняться больше чем на 10 - 15%. Иначе она не сможет оказать заметное влияние в смысле стимуляции. Так показывает практика.

13. Не включать в себя в переменной части слишком много составляющих. Если составляющих больше шести, то они утрачивают мотивационное действие. Продавцы теряют связь между своими действиями и разными компонентами заработной платы, становится трудно ориентироваться в них, выбирать наиболее эффективный план действий.

14. В числе составляющих содержать также пункты вознаграждения за коллективные результаты. Общекопоративные премии способствуют сплоченности коллектива, слаженности работы сотрудников, учету интересов других подразделений. В идеальном случае работник должен получать три премии:

- за индивидуальные результаты, что стимулирует его личную производительность труда;
- за результаты работы его подразделения, что способствует хорошему климату в подразделении и повышению производительности труда;
- за результаты работы предприятия в целом, что способствует принятию работником целей предприятия.

При этом необходимо донести до сотрудников простую истину: при отсутствии коллективных результатов у предприятия не будет денег, чтобы вознаграждать высокие индивидуальные результаты труда.

15. Проста в понимании. Простота - это признак хорошей системы оплаты труда. Иногда простота и гибкость становятся конфликтующими целями - так и есть на самом деле: простая система может не быть достаточно гибкой, а достичь соответствующей гибкости система может в ущерб простоте. Однако система оплаты труда должна быть достаточно простой для легкого понимания ее сотрудниками: они должны быстро рассчитать свой доход. Задача руководителя в данном случае заключается в том, чтобы найти золотую середину, с учетом важности обеих конфликтующих целей.

16. Быть справедливой. Хорошая система оплаты труда должна обеспечивать справедливую оценку деятельности всех торговых представителей. Ничто не может так быстро уничтожить позитивный настрой сотрудника, как ощущение того, что оплата его труда является несправедливой. Один из способов обеспечения объективности оценки - это стремление к максимально возможному использованию измеримых критериев оценки, которые могут контролироваться продавцами. Но здесь тоже нельзя выйти за рамки разумного, чтобы не возникла путаница.

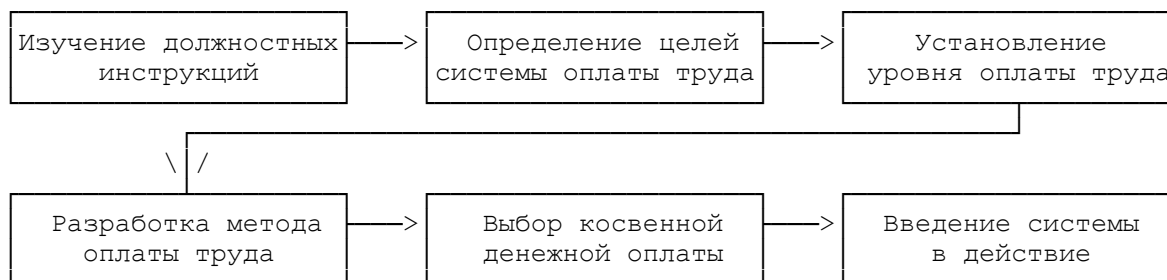
17. Быть эффективным в том отрезке времени, в котором его компоненты соответствуют требованиям ситуации. Речь идет о том, что ни одна система оплаты труда не может быть эффективной в любой ситуации. Каждая компания должна иметь систему, разработанную под ее специфические цели, актуальные в течение ограниченного промежутка времени. Может иметь место значительное сходство общих черт систем, применяемых разными компаниями, но детали должны отражать особенности каждой компании, а также конкретных ситуаций, в которых они находятся.

18. Разрабатываться руководством компании с учетом мнений, предложений самих торговых представителей, продавцов. Потому что торговые представители лучше, с большим энтузиазмом примут ту систему оплаты труда, в процессе разработки которой руководство проводило консультации с ними.

Если внимательно пройти по всем перечисленным пунктам, можно обратить внимание на то, что некоторые из них в большей степени учитывают интересы сотрудников, а другие - интересы компании.

## 14.2. Разработка системы оплаты труда сбытового персонала

### Последовательные этапы разработки системы оплаты труда



Как видно на схеме, существует 6 основных этапов. Рассмотрим каждый в отдельности.

Первый этап. Изучение должностных инструкций.

На данном этапе необходимо выявить сущность, масштаб и возможные сложности, связанные с выполнением каждого вида работы. То есть, говоря проще, что продавец должен сделать, в каком объеме, за какой период, чтобы компания была согласна оплатить его труд.

Второй этап. Определение специфических целей.

Существуют примеры общих целей, относящихся к приоритетным, достичь которых должна стремиться любая система оплаты труда. Это связано с тем, что любая компания проходит разные этапы своего развития, переживает разные жизненные циклы. Соответственно, на каждом этапе перед компанией могут стоять разные задачи. Например, этап выхода на новый рынок. Ближайшая задача - покрыть этот рынок. Решили задачу и рынок покрыли, должна быть поставлена другая задача. Допустим, увеличение объема продаж имеющимся клиентам. Следующая задача, скажем, расширение ассортимента у имеющихся клиентов. После ее решения - улучшение качества обслуживания клиентов, потом - расширение отношений с клиентами и так далее. Важно помнить, что существует прямая связь между теми задачами, которые стоят перед компанией, и тем, какую систему оплаты применяет компания. Если перед компанией стоит задача улучшения качества обслуживания клиентов, а она платит продавцам процент от объема продаж, то с помощью такой заработной платы эту задачу решить не удастся. Почему? Потому что если торговый представитель получает голые проценты, то самым главным для него будет количество проданного товара. Он будет продавать по максимуму, столько, сколько сможет. А про качество обслуживания будет думать в последнюю очередь. Ведь оно никак не отражается на его доходах. Точно так же, если компания хочет увеличить объемы продаж, но при этом платит только оклад, то опять ничего не получится. То есть нужно понимать, что та система оплаты труда, которая была эффективной на предыдущем этапе, совсем необязательно будет полезной на новом этапе. Потому и существует правило, которое гласит, что заработная плата не может быть хорошей для любой ситуации всегда.

Примеры специфических целей:

- повысить доходы на 10%;
- повысить объем продаж определенной продукции на 10%;
- повысить объем продаж существующим клиентам;
- повысить уровень удовлетворенности клиентов;
- развивать продажи на новой территории.

Оплата вместе с тем должна основываться в первую очередь на факторах, которые:

1. Находятся под контролем торговых представителей.
2. Могут измеряться компанией.

1. На это нужно обратить внимание потому, что большинство факторов, оказывающих влияние на успех продаж, лишь частично находятся под контролем сбытового персонала.

Чаще всего влияние может быть ограничено или свойствами товара, или ценовой политикой компании.

Необходимо основывать вознаграждение каждого торгового представителя на тех факторах, которые в большей степени находятся под его контролем. Иначе будет нарушен как минимум принцип справедливости, что моментально повлечет за собой нежелательные последствия.

2. Необходимо тщательно рассмотреть элементы, которые компания может измерить:

- количество, объем продаж;
- расходы на сбыт;
- количество визитов;
- количество новых клиентов;
- количество проведенных презентаций;

- валовой доход.

Чем точнее будут измерения, тем эффективнее удастся использовать систему оплаты труда в качестве фактора, влияющего на успех компании.

Третий этап. Установление уровня оплаты труда <\*>.

<\*> Под уровнем оплаты труда подразумевается средний доход торгового представителя за определенный период времени.

Уровень оплаты во многих отношениях более важен, чем метод.

Людей больше интересует, сколько они заработали денег, чем то, как они их заработали. Очень часто руководители спрашивают меня, как лучше платить. Я им отвечаю, что начинать надо не с этого. Как платить - это не так уж трудно придумать. Сначала руководителю нужно выяснить для самого себя, сколько он хочет платить, сколько может платить и сколько будет платить данному сотруднику. Только потом нужно перейти к выделению компонентов зарплаты, с учетом разных факторов, критериев. Только так можно не отвлекаться, не забывать о том, что речь идет о человеке, который имеет определенные ожидания и в первую очередь будет обращать внимание на величину зарплаты, а потом на то, из чего она может состоять.

Поэтому одним из главных факторов эффективности является то, чтобы труд сбытового персонала оплачивался на конкурентоспособном уровне по сравнению с другими компаниями.

Четвертый этап. Разработка метода оплаты труда.

Руководство имеет в своем арсенале следующие элементы создания системы оплаты труда:

- зарплата;
- комиссионные;
- бонусы;
- косвенные денежные льготы (например, отпуска и страхование);
- компенсация расходов.

Некоторые из этих компонентов являются средствами поощрения сотрудников, другие гарантируют стабильность и надежность доходов, третьи могут помочь компании контролировать расходы на сбыт.

### 14.3. Основные типы систем оплаты труда

1. Фиксированный оклад - постоянный элемент, зависящий от количества времени, в течение которого работает торговый представитель.

2. Прямые комиссионные - переменный элемент, зависящий от результатов, полученных при выполнении определенного объема работы.

3. Комбинированные системы оплаты труда.

#### 14.3.1. Простая система окладов (почасовая форма или оклад)

Размер оплаты зависит от единицы времени, а не от объема выполненной работы. Оклад является фиксированным элементом системы оплаты труда. В каждом периоде времени одна и та же сумма денег выплачивается торговому представителю независимо от его объемов продаж.

Каковы преимущества данного метода.

Постоянный доход гарантирует сотруднику абсолютную уверенность, стабильность и надежность. Соответственно, увеличивается его лояльность и надежность, приверженность к компании, удовлетворенность сотрудничеством с компанией. Как следствие - низкая текучесть кадров. Такая форма оплаты труда позволяет требовать от продавцов выполнения разных функций, являющихся достаточно важными для компании, но не связанных напрямую с продажей. Например, торговый персонал может больше времени уделять интересам клиента. То есть может потратить больше времени на каждого клиента, предоставить ему более качественное обслуживание. В качестве положительного штриха можно выделить также простоту в понимании. Такая система оплаты наиболее простая и понятная, что позволяет свести до минимума вероятность возникновения разных споров, недоразумений.

Каковы недостатки.

Постоянный оклад не является для сотрудника прямым стимулом. Хотя можно компенсировать этот недостаток изменением величины ставки, что вполне может стать стимулом.

При такой форме оплаты тяжело оценивать результативность деятельности сотрудника. Трудно связать величину зарплаты с разными критериями, оценивающими результативность работы сотрудника.

Для компании такая зарплата является постоянным расходом, который не зависит от получаемой прибыли, от того, сокращается или увеличивается объем продаж. То есть продали много - заплатили, продали мало - все равно заплатили.

Когда лучше всего использовать?

В первую очередь когда руководство может эффективно контролировать и стимулировать торговых представителей.

В качестве примера можно привести следующие специфические ситуации:

- торговые представители еще находятся на стадии обучения или все еще слишком неопытны, чтобы зарабатывать достаточно на основе комиссионных выплат;
- компания хочет выйти на территориально новый рынок или продавать новый ассортимент продукции, то есть тогда, когда прогнозирование объемов продаж проблематично.

#### 14.3.2. Система оплаты на основе прямых комиссионных выплат

Что такое комиссия? Это регулярная выплата за выполнение определенного объема работы. Торговые представители обычно получают комиссионные в соответствии с достигнутыми результатами по тем параметрам, которые находятся под их контролем, зависят от них.

Выбор процента комиссии может зависеть от:

- определенного руководителем целевого уровня доходов сбытового персонала;
- прибыльности данного конкретного товара;
- сложности сбыта конкретной продукции;
- типа клиентов, привлеченных или обслуживаемых торговым представителем.

Более высокий процент должен выплачиваться за продажу более прибыльной продукции для стимулирования ее сбыта.

Процент комиссии может быть постоянным при любом объеме продаж, а может быть скользящим, увеличиваясь или уменьшаясь по мере роста объемов продаж.

Преимущества.

Оказывает огромное стимулирующее воздействие на продавцов.

Предоставляет неограниченные возможности в плане роста доходов, если нет верхнего предела комиссионных вознаграждений.

Является сильным фактором мотивации сотрудников, побуждающим их работать усерднее.

Легче отбраковывать неэффективно работающих торговых представителей.

Является переменной статьей расхода для компании. Продали много - заплатили много. Продали мало - заплатили мало.

Недостатки.

Сложно контролировать и управлять деятельностью торговых представителей в других направлениях, не связанных непосредственно с продажей. Доминирующим стремлением продавцов становится желание продавать как можно больше товаров без учета интересов компании или клиента.

Продавцы концентрируют усилия только на товарах, которые легко продаются, и пренебрегают сбытом сложнореализуемой продукции.

Клиентам могут продать больше товаров, чем им необходимо, в том числе не того ассортимента, в котором они нуждаются или заинтересованы.

Продавцы не проявляют заинтересованности в предоставлении покупателям высокого уровня сервиса.

Поскольку фирма не предоставляет гарантированный доход, продавцы склонны считать, что ничем ей не обязаны. То есть лояльность и приверженность к компании на минимальном уровне.

Когда лучше всего использовать?

- Когда компания находится в уязвимом финансовом положении и поэтому расходы на сбыт должны быть связаны непосредственно с объемом продаж.

- Когда торговый представитель начинает терять интерес к работе и необходим сильный стимулирующий фактор для достижения соответствующих показателей по сбыту.

- Когда нет необходимости в увещевании о товаре, обеспечении покупателей качественным сервисом, обслуживанием после продаж.

- Когда не требуется развития долгосрочных отношений с клиентами.

- Когда компания использует продавцов, занятых неполный рабочий день, или независимых подрядчиков, таких как торговые агенты фирм-производителей.

#### 14.3.3. Комбинированные системы оплаты труда

Мы рассмотрели две крайности. Голый оклад и голые премиальные. Теперь рассмотрим нечто среднее. А что у нас находится на середине? Комбинированные системы. Их задачей является преодоление слабых сторон использования одного метода и одновременно сохранение его преимуществ.

Три основные категории комбинированных систем:

1. Оклад плюс комиссионные.

2. Оклад плюс премия (бонус).

3. Оклад плюс комиссионные и премия (бонус).

Как видно, все три варианта включают в себя соотношение постоянной и переменной части.

Какая именно часть будет присутствовать как элемент поощрения, а какая в виде фиксированного оклада, должно зависеть от сущности сбытовых задач и маркетинговых целей компании.

Теперь попробуем определиться в терминах.

Премия (бонус) - это единовременная выплата за достижение сверхнормативных показателей.

Премия не может использоваться сама по себе, она должна применяться в совокупности с другим элементом, окладом или комиссионными.

Наиболее часто используемая основа расчета премии - это оценка результатов деятельности торгового представителя по плану. Выполнил план - получай премию.

План (квота) на продажу - это целевой показатель, назначаемый маркетинговой единице на определенный период времени.

Маркетинговой единицей может быть: торговый представитель, филиал, округ или регион, дилер или дистрибьютор.

Целевой показатель может выражаться в деньгах, единицах продукции или проводимых мероприятиях по продаже.

Например, для каждого торгового представителя может быть установлен целевой объем продаж на трехмесячный период, валовая прибыль, или перед ним поставлена задача - удовлетворить нужды клиента.

Могут быть также назначены квоты на каждый вид продукции или тип клиентов.

Если продавцы выполняют свои квоты, они часто получают определенное вознаграждение или бонус за результат.

Например, торговый представитель может получить бонус в виде наличных денежных средств в размере "X" за превышение квоты по объему продаж на 10%.

Оклад плюс комиссионные.

Используется чаще всех остальных методов. Часто возникает вопрос: какую часть оплаты труда сделать постоянной и какую - переменной?

Обычно переменная часть составляет 40% от общей суммы вознаграждения. Но нужно помнить одно. Ни один из вариантов не может быть хорошим всегда.

Данный вид оплаты содержит преимущества фиксированного оклада, а также предоставляет гибкость и стимулирующий эффект за счет комиссионных выплат. Но нужно не забывать о том, что введение элементов поощрения в ущерб фиксированной части зарплаты может повлечь за собой ослабление управленческого контроля над сбытовым персоналом. То есть, увеличивая долю комиссионных, вы можете увеличить активность продавцов и объемы продаж, в то время как увеличение доли постоянной части позволяет улучшить управляемость и контроль. Так что оклад плюс комиссионные - это идеальный вариант, когда компания хочет держать своих сотрудников под контролем, но одновременно хочет также поощрять их активность.

Успех системы оплаты труда "оклад плюс комиссионные" или любой другой комбинированной системы зависит преимущественно от достигнутого баланса между элементами.

Оклад плюс премия (бонус).

Идеальный вариант оплаты труда торговых представителей, если компания хочет держать своих сотрудников под достаточно строгим контролем, одновременно предлагая им определенный элемент поощрения.

Разница здесь по сравнению с предыдущим методом оплаты в том, что постоянная часть превышает переменную часть вознаграждения намного больше, чем в системе "оклад плюс комиссионные".

Использование системы "оклад плюс премия" эффективно при стимулировании какого-либо действия в краткосрочном периоде.

Например, если компания заинтересована в привлечении новых клиентов, стимулировании повторных заказов или активизации разъяснительной деятельности по какому-либо отдельному продукту.

Некоторые компании используют бонусы для того, чтобы помочь продавцам сконцентрироваться на долгосрочных целях, например, таких, как повышение уровня удовлетворенности клиента.

Многие компании используют бонусы для вознаграждения команд за результаты деятельности.

Если команда достигает своих целей, то все члены команды получают бонус.

Оклад плюс комиссионные плюс премия (бонус).

На сегодняшний день самая распространенная система.

Она сочетает в себе все три компонента - оклад, комиссионные и премию.

Это позволяет, с одной стороны, обеспечить наличие определенного уровня контроля, одновременно с этим осуществить поощрение сотрудников и предложить премию за решение особых, специфических задач.

Пример конкретной формы - базовый оклад, комиссионные и ежеквартальные бонусы, которые для каждого продавца вычисляются на основании оценок степени удовлетворенности его клиентов.

#### 14.4. Связь метода и целей

Крайне важно связать систему оплаты труда с достижением определенных целей.

Рассмотрим примеры целей и вариантов систем оплаты труда.

1. Цель - увеличить доходы на 10%.

Для достижения данной цели, как правило, необходима определенная форма поощрения, например комиссионные или бонус.

2. Цель - увеличить объем продаж конкретной продукции на 10%.

В данном случае полезной может быть выплата комиссионных по более высоким ставкам, по высокодоходным видам продукции или по любым другим товарам, в сбыте которых компания особенно заинтересована.

3. Цель - увеличить продажи существующим клиентам.

Может выплачиваться бонус за увеличение продаж существующим клиентам на определенный процент.

Бонус может быть увязан с квотой на повторные заказы.

В качестве альтернативы можно выплачивать комиссионные по более высоким ставкам за повторные заказы.

4. Цель - повысить степень удовлетворенности клиентов.

Бонус - это лучший способ выполнить данную задачу, хотя и увеличение оклада может быть довольно эффективным.

5. Цель - стимулировать разъяснительную деятельность.

Разъяснительная деятельность может включать в себя обучение продавцов дилера, проведение презентаций или подготовку выставок, экспозиций, другие действия, не связанные напрямую с процессом продаж. Некоторые из этих усилий можно измерить в индивидуальном порядке и выплатить бонус по их выполнению.

Усилия, которые нельзя легко измерить, могут быть вознаграждены путем увеличения доли оклада в общей сумме.

6. Цель - вторжение на новую территорию.

Возможно, весь доход должен быть в форме оклада, по крайней мере, на начальных этапах развития продаж на новой территории.

#### 14.5. Ограничение доходов: за и против

Следует ли руководству установить границы (обычно они называются потолком или максимумом) доходов торговых представителей? Этот вопрос, скорее всего, возникнет, если часть или вся система оплаты труда основана на комиссионных вознаграждениях. Руководители, которые выступают за введение верхнего предела границы доходов продавцов, предлагают несколько веских аргументов.

Например, ни один сотрудник отдела сбыта - даже самый успешный - не должен зарабатывать больше своего руководителя.

Одной из причин такого утверждения являются опасения, что успешные торговые представители могут отказаться от продвижения по службе на руководящие должности, если это может повлечь за собой сокращение, а не повышение их заработной платы.

Другой аргумент заключается в том, что продавцы не должны получать выгоду от неожиданных продаж - в особенности от крупных единичных заказов, когда с их стороны не было приложено значительных усилий или они не имеют контроля над этими продажами. Потому что, удовлетворившись полученным незапланированным доходом, они могут потерять мотивацию на выполнение своих повседневных обязанностей по поиску, привлечению новых клиентов.

Тем не менее возражения против ограничений доходов торговых представителей не менее сильны. В каждом случае нужно конкретно решить, насколько ограничение целесообразно. Часто отсутствие верхнего предела зарплаты приводит к тому, что продавец стремится получить выдающиеся результаты, что в некоторых ситуациях может быть вполне полезным для компании.

Есть один очень интересный пример из практики. В 1998 г. одна компания открылась с нуля и взяла на работу опытного торгового представителя. Примерно оценив, какой объем он мог бы продать, ему установили зарплату в виде голого процента в размере двух процентов. Но так как парень был опытный и пришел со своей клиентской базой, он сразу продал очень много.

Работодатели посчитали, и выяснилось, что он заработал себе целых 25 000 долл. И теперь пришлось задуматься над вопросом, стоит ли выплачивать всю сумму, можно и нужно ли ограничивать доход торгового представителя.

В результате продавцу выдали деньги, но не 25 000, а по паритетному соглашению с руководством - 15 000. Кстати, в этой истории все могло быть сделано намного проще. Как ранее уже говорили, если компания не может прогнозировать объем продаж по разным причинам, скажем, новый товар, новый рынок или другое, то самое оптимальное на этом этапе - выплачивать продавцам именно оклад. Это легко позволит избежать проблем недооценки объемов продаж и величины премиальных. Ведь когда продавец на своем месте вдруг получает очень высокие результаты, это отнюдь не всегда обусловлено его усилиями. Основной причиной обычно является ситуация на рынке на данный период времени.

Так что очевидна необходимость ограничения доходов. Но это нужно делать не путем урезания, срезания денег, а путем именно правильного планирования.

#### 14.6. Пятый этап. Выбор форм косвенной оплаты

Косвенная денежная оплата может быть двух видов: нематериальное вознаграждение и условно-нематериальное. Нематериальное может быть в форме уважения, признания значимости, возможности продвижения по службе, а условно-нематериальное - это какие-то дополнительные льготы. Кстати, как показывает практика, существует зависимость от возраста. Для людей сравнительно молодого возраста большее значение имеет именно нематериальное вознаграждение в чистом виде. То есть это определенные должности, продвижение по службе, признание, значимость, обретение известности. Для людей, принадлежащих к более старшему поколению, чаша весов склоняется в сторону условно-материальных.

Что может быть использовано в качестве косвенно-материального вознаграждения? На семинаре "Эффективный отдел продаж" дается такое задание. Участники сами пишут всевозможные варианты косвенно-материального вознаграждения.

На самом деле вариантов очень много. Рассмотрим сначала еще один пример из практики. Одна очень крупная компания из С.-Петербурга предлагает своим сотрудникам и продавцам следующее. Она выплачивает им на 30% меньше заработной платы, чем в среднем по отрасли. Но ее сотрудники имеют очень хорошую и дорогую медицинскую страховку, бесплатный стоматологический кабинет, свою столовую, где можно за маленькие деньги хорошо поесть. Имеют также возможность раз в неделю посетить тренажерный зал и бассейн, а детям сотрудников предоставляют возможность бесплатного отдыха в детских лагерях во время каникул. Все перечисленное бесплатно. Но, если учесть, что зарплату платят на 30% меньше, то на деле получается, что все перечисленное происходит за счет самих работников.

В целом используются и могут давать хороший результат следующие варианты.

Первое - медицинская страховка. Не обязательное медицинское страхование, а именно индивидуальное, на большую сумму. Это выгодно и для компании, и для работников.

Второе - если вспомнить Булгакова, вопрос, который испортил москвичей, то есть квартирный вопрос. На самом деле это касается не только москвичей, но и всех остальных жителей большой России. Квартирный вопрос имеет существенное значение практически для всех. Поэтому вполне полезно предоставление работникам компании кредитов на покупку жилья. Но очень важно помнить, что если компания дает кредит своему сотруднику, то до момента выдачи кредита сотрудник зависит от компании, а после выдачи - уже компания зависит от сотрудника. Потому лучший способ - решение этой проблемы не своими силами. Оптимальный вариант - когда компания выступает гарантом перед каким-то банком. В таком случае банк воспринимает компанию как корпоративного клиента и, соответственно, может предоставить более выгодные условия кредитования. А компания может выступить гарантом для получения кредита своим сотрудником. Положительное влияние оказывают также оплачиваемые путевки. И не обязательно оплачиваемые полностью компанией. Можно частично.

Очень важно обеспечить наличие информации о таких возможностях заранее. Скажем, уже в начале года сотруднику сообщается, что если он в процессе работы сможет добиться планируемых результатов, то может рассчитывать на те или иные варианты.

Что касается чисто нематериальных способов вознаграждения, то одним из самых ярких примеров являются доски почета, где висели фотографии передовиков. Казалось бы, это все уже пережитки прошлого и вряд ли стоит возвращаться к ним. Но совсем неправильно считать так. Все по-прежнему действует, потому что люди остались теми же самими. Я видел недавно в одной компании большое сооружение, называющееся "Дорога на Эверест". Нарисована большая гора и с самого низа до вершины сделаны ячейки, куда помещаются фотографии сотрудников. Чем выше фотография, тем выше оценены результаты работы. Что самое интересное - я был очевидцем того, как взрослые мужчины, отцы семейств, словно маленькие дети, побежали менять места своих фотографий, как только огласили результаты очередного этапа.



Так что все работает. И почетные грамоты, и свидетельства. Более того, они ведь стоят недорого, хотя на людей оказывают очень большое благотворное воздействие. Самое главное, люди должны понимать, что это дополнение ко всему остальному.

К сожалению, у нас чаще всего получается по традиции: "Хотели как лучше, получилось как всегда". Начинает компания давать что-нибудь бесплатно, и через неделю народ воспринимает это как должное. Самый яркий пример я встречал в одной большой компании в г. Тольятти, у которой была своя столовая с поразительным разнообразием довольно изысканных блюд. Я, не веря своим глазам, попытался выяснить: может, это связано с тем, что они готовились и специально к моему приезду устроили такое разнообразие? Оказалось, что нет. Все было как обычно. А самое интересное то, что сначала, когда столовую для сотрудников только открыли, народ был очень доволен. Потом начали распространяться разного рода недовольства качеством того или иного блюда. Дело дошло до того, что руководство наняло китайского повара, который должен был как шеф-повар обеспечить качество и разнообразие блюд. Более того, оказалось, что компания, которая продавала продукты питания, каждому сотруднику еженедельно по пятницам выдавала "корзину" с немаленьким набором продуктов. И несмотря на это, я убедился в недовольстве сотрудников. Они говорили, что все это слишком мало. Директора этой компании очень интересовало, что еще можно сделать, чтобы изменить отношение сотрудников. Я предложил убрать все эти виды поощрения полностью. При такой ситуации, сколько бы ни было добавлено, никаких положительных эффектов не удалось бы добиться. Чтобы этот метод поощрения оплаты сотрудников срабатывал, нужно обязательно говорить людям регулярно, что принятые меры не входят в круг обязанностей компании, они являются дополнительными, представляют собой разновидность премиальных. Иначе совершенно никакого смысла. Вполне возможен даже отрицательный эффект, когда люди воспринимают происходящее как плохое выполнение компанией своих обязанностей перед сотрудниками, совершенно забывая о том, что таких обязанностей у компании не существует.

#### 14.7. Шестой этап. Введение разработанной системы в действие

Какой бы хорошей ни была система заработной платы, которую вы разработали, как только ваши сотрудники услышат о том, что планируется внедрение новой системы оплаты, сразу начнут беспокоиться. Изменение системы оплаты труда может вызвать настоящий шок среди торговых представителей. Чаще всего при появлении первых же слухов об этом продавцы начинают думать, что руководство, скорее всего, планирует снижение расходов на сбыт за счет доходов торговых представителей.

Именно поэтому очень важно, как будут внедрены изменения.

Важную роль во время изменений играют консультации и общение с сотрудниками. Изменение является общим делом руководителей и подчиненных, и при проведении его в жизнь необходимо принимать во внимание как эффективность работы коллектива в целом, так и интересы отдельных работников.

Руководителям не следует вносить серьезные изменения в трудовые соглашения без предварительного обсуждения с работниками или их представителями.

Необходимо:

- а) планировать изменения только с учетом их возможного влияния на каждого сотрудника;
- б) предварительно объяснять необходимость изменения. Руководители различных уровней должны объяснять своим подчиненным, что никто не хочет их обмануть. Нужно сделать все, чтобы сотрудники ясно понимали - цель не в том, чтобы платить им меньше, а в том, чтобы решать проблемы, стоящие перед компанией. Именно эти проблемы и диктуют те изменения, которые планируется ввести;
- в) проводить предварительные консультации с теми, на кого будут влиять изменения, или с их представителями:
  - это демонстрирует, что взгляды подчиненных принимаются во внимание, результатом чего станет более активное сотрудничество;
  - это дает руководителю возможность узнать о том, что волнует его персонал, и учесть возможные проблемы;
  - в ходе консультаций могут быть выявлены важные факторы, на которые ранее не было обращено внимание;
- г) анализировать, т.е. рассматривать результаты консультаций, и действовать соответственно. В частности:
  - пересмотреть при необходимости свой первоначальный план;
  - по возможности заверить, что не предусматривается сокращения штатов и уменьшения заработной платы;

- принять меры для организации обучения сотрудников, если требования по отношению к ним будут расти;

д) рассказывать об изменениях, причинах их внедрения и предполагаемом влиянии на работников.

Это должны делать руководители различных уровней для всех работников, на которых влияют изменения, приводя в подтверждение соответствующую письменную информацию и/или инструкции;

е) внедрять изменения;

ж) проверять, все ли сделано по плану и достигнута ли поставленная цель. Возможно, будут необходимы дальнейшие консультации, корректировка и общение.

Необходимо ежегодно проводить аудит систем оплаты труда. Это является здоровой управленческой практикой, которая гарантирует, что система оплаты труда адекватна изменениям.

Иногда меня спрашивают: как можно объяснять людям необходимость снижения их зарплаты, чтобы они это восприняли без эксцессов?

В первую очередь нужно помнить, что нельзя думать об изменении только как о снижении. Мы говорим об изменении системы оплаты, что совсем не означает снижение. Если же по каким-то причинам, в результате переживания кризиса или других обстоятельств компания вынуждена снизить зарплату большого количества сотрудников, то здесь действительно задача непростая. Но есть один несомненный путь к уменьшению конфликтности ситуации. Это путь создания в коллективе атмосферы взаимопонимания, поддержки высокого уровня лояльности, приверженности к компании. При наличии этих компонентов появляется вполне реальная возможность сохранить нормальные, позитивные отношения, несмотря на некоторое снижение зарплаты. Естественно, в рамках каких-то границ. Я видел очень яркий пример такой ситуации. В 1998-м г. одна западная компания вынуждена была существенно сократить персонал. Она приступила к решению этой задачи по западным стандартам. А это значит, что согласно своему уставу они выплачивали сотрудникам в виде отпускных годовую зарплату. При этом предлагали купить по остаточной, десятипроцентной стоимости служебный автомобиль. Еще оплачивали годовые курсы изучения иностранного языка. На первый взгляд кажется, что все это просто прекрасно и должно восприниматься сотрудниками на ура. Как говорится, "чего еще нужно, чтобы встретить счастливую старость?" Но, как ни странно, народ не только не радовался, но, наоборот, буквально проливал горькие слезы, говорил, что ничего не надо, что можно денег не платить вообще. Только лишь позволить продолжать работу. Так что, если присутствует такая приверженность, можно нормально согласовать и снижение зарплаты. Но, во-первых, такую приверженность создают не за один день, а постоянной, ежедневной работой, вниманием к сотрудникам, в течение длительного времени. Во-вторых, снижение зарплаты должно быть обоснованным действием, а не капризом руководства: "Утром проснулся и подумал: чего-то я слишком много плачу. С сегодняшнего дня все будут получать столько!" Это не лучший вариант. Но вполне обычный. В одной известной компании, у которой два владельца, был такой случай. Один из владельцев купил себе очень дорогую машину, которую очень скоро украли. Сразу же было отложено планируемое поднятие зарплаты сотрудников. Персонал сразу начал обсуждать: "Копим на новую машину для шефа". Другой владелец тоже купил очень дорогую машину, которую тоже через месяц украли. И опять задержка повышения зарплаты. Народ подшучивал: "Всю жизнь будем копить на машины для шефов". Потому очень важно, чтобы можно было все изменения объяснить людям и чтобы они смогли понять. Самое лучшее - когда сотрудникам совершенно ясны мотивы руководства при изменении системы оплаты. И при этом руководству удается изменить систему так, чтобы абсолютная величина зарплаты каждого сотрудника оставалась неизменной.

#### Вопросы к главе 14

1. Как часто вам приходилось переживать смену системы оплаты труда? Насколько это было обоснованно, как было организовано? Какое влияние оказало на атмосферу в коллективе, на результативность общего труда?

2. Представьте себя на месте каждого своего сотрудника. Как вы думаете, какая форма оплаты труда является наиболее желанной для каждого из ваших подчиненных? Почему?

3. А теперь с точки зрения интересов компании какая форма оплаты труда ваших подчиненных сможет повысить общую результативность, увеличить шанс успешного решения задач и проблем, стоящих перед коллективом? Планируете заняться разработкой и внедрением новой системы? Видите необходимость в этом?

## Глава 15. ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ И ТОРГОВЫЙ ПЕРСОНАЛ

Кроме системных изменений оплаты труда, существует и такой способ влияния на мотивацию сотрудников, как целенаправленное стимулирование. Что оно представляет собой? Речь идет о специальных мерах, направленных на стимулирование продаж определенной продукции за определенный период времени. Нужно обратить внимание на то, что этот вид стимулирования предназначен для применения именно в течение определенного, ограниченного периода времени. Его ни в коем случае нельзя использовать в качестве вечной приманки.

С помощью стимулирования своего торгового персонала предприятие может решать следующие задачи:

1. Повышение осведомленности о товаре.
2. Увеличение объемов продаж.
3. Борьба с конкурентами.
4. Оживление мест продаж.
5. Мобилизация усилий на короткий срок.

Классические инструменты, используемые для целенаправленного стимулирования:

1. Ценные подарки.
2. Денежное вознаграждение.
3. Накопление очков.
4. Путешествия.

Почему необходимо помнить о временных границах при применении перечисленных инструментов? Потому что, каким бы ни был привлекательным предложенный приз, со временем он начинает восприниматься как неизменная часть вознаграждения. И уже становится очень сложно убеждать людей в том, что это только приз, что от него придется отказаться. Особенно сильно этот отрицательный фактор проявляется, когда премия выдается деньгами. К ним намного легче привыкнуть. Но, что еще более важно, деньги для самого продавца не являются сугубо личным стимулом. Они обычно переходят от него к его семье. А для дополнительной мотивации человека очень полезно использование таких видов премиальных, которые имеют особенное значение именно для данной конкретной личности. Соответственно, лучше всего подходят специальные подарки. Такой способ уже давно применяется многими, в том числе самыми крупными, западными компаниями. Одним из наиболее удобных и эффективных вариантов является, например, накопление очков для итогового премирования. Одна крупная компания применяла этот способ следующим образом. Она выпускала целый каталог премиальных, где было все: от авторучки до кругосветного путешествия, автомобиля. И акция длилась целый год. Чем больше торговые представители продавали, тем больше очков накапливали. В конце обозначенного заранее периода они имели право или остановиться и получить ту премию, которую заслужили, или продолжать участие в акции. Самый лучший вариант - когда при этом человеку предоставляется также право на выбор близких по стоимости, но разных по содержанию призов. Например, даже такой приз, как путешествие за счет компании, кому-то может показаться совершенно неинтересным. Причин для этого отнюдь не мало. Человек может иметь другие планы в это время, он может иметь другие предпочтения, скажем, мечтал купить себе спортивный велосипед и заниматься экстремальным велоспортом в соседнем парке, а ему дают путевку в страну, климат которой он терпеть не может. Кто-то предпочитает отдыхать зимой в теплых странах, другие - на горных лыжах кататься или лечиться в санатории от какого-то хронического заболевания. Всегда важно предусмотреть, как люди относятся к предлагаемым премиальным, дать им выбор, если есть сомнения в их абсолютной ценности для тех, кому они предназначены.

Рассмотрим шесть основных принципов, которыми следует руководствоваться при проведении стимулирующих конкурсов:

1. Главная задача любого конкурса в том, чтобы увеличить объем продаж посредством повышения эффективности работы каждого торгового представителя. То есть подарки, призы, премиальные должны предлагаться торговым представителям именно за вложенные дополнительные усилия.

2. Все торговые представители должны изначально иметь одинаковые шансы на выигрыш. Это необходимо для соблюдения принципа справедливости.

3. Призы должны быть многочисленными и мотивировать участников. Тем самым удастся воздействовать на мотивацию с ощутимым успехом.

4. Возможность стать победителем и получить выигрыш должна ограничиваться только достижениями торговых представителей. Проявление других элементов, скажем, личной симпатии руководителя или наоборот, может оказать значительное отрицательное влияние на планируемый результат конкурса.

5. Начало кампании должно широко рекламироваться в течение всего периода проведения конкурса. Нельзя допустить, чтобы кто-то не знал о проводимом конкурсе или подумал, что

мероприятие потеряло свою актуальность. Постоянная информационная поддержка конкурса является важным средством для обеспечения роста мотивации участников.

6. Все лица, причастные к процессу продаж, должны ощущать свое причастие к конкурсу. Иначе эффективности мероприятия будет нанесен серьезный ущерб.

Еще несколько слов о самих призах.

Призы должны обладать тремя основными характеристиками:

1. Они должны представлять собой справедливое вознаграждение за приложенные дополнительные усилия; демонстрировать, как предприятие ценит выполнение сотрудником конкретной задачи.

2. Должны быть ценными в социальном плане. Видеомэгафон, видеокамера, лазерный плеер, что-то существенное, а не какая-то простая ручка или одноразовый фотоаппарат.

3. Они должны вызывать у торгового представителя желание обладать данным призом на протяжении всего конкурса.

Чего нужно опасаться при организации конкурсов? В зависимости от того, насколько четко или нечетко определены условия конкурса, вы рискуете обнаружить, что торговые представители:

- навязывают товар клиентам;

- активнее работают только с более выгодными для них товарами, "которые дают им больше конкурсных баллов", и пренебрегают другими товарами;

- быстро начинают терять энтузиазм, если оказывается демонстративное покровительство лучшим работникам.

Конкурсы, соревнования, призы - все это действительно нравится торговым представителям, вносит в работу разнообразие, азарт. Но применение такого стимулирования должно быть очень осторожным, ограниченным во времени, хорошо обдуманым и запланированным. Иначе непременно появятся разнообразные отрицательные факторы, которые совсем не будут содействовать решению основных задач. Лучше всего применять целенаправленное стимулирование в качестве дополнительного средства для временной мобилизации сотрудников на взятие штурмом какого-то барьера, на решение какой-то проблемы, стоящей перед коллективом. После чего можно с хорошим настроением вернуться к обычным трудовым будням.

## Вопросы к главе 15

1. В каких конкурсах участвовали вы сами? Насколько они были хорошо организованы и проведены?

2. Попробуйте записать на листочке, какие призы, по вашему мнению, могут быть эффективными стимулирующими факторами для ваших сотрудников, если рассмотреть их личные качества, предпочтения? Теперь спросите у каждого, что он сам считает наиболее привлекательным призом в рамках рассматриваемого вами бюджета.

3. Можете выделить 2 - 3 проблемы или задачи, стоящие перед вашим отделом, для решения которых применение целенаправленного стимулирования подходит в качестве возможного варианта действий?

## Глава 16. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

### 16.1. Какие задачи решает планирование

Очень важно не путать план продаж с прогнозом продаж.

Прогноз продаж - это величина объема продаж, которую возможно достичь при выполнении неких условий или при реализации определенных программ.

Данная величина может использоваться для уточнения плана продаж.

План продаж - это величина объема продаж, которую необходимо достигнуть, выполнив некоторые действия. На план продаж опирается практически все планирование в компании, он часто используется в расчетах затрат на содержание, на закупку товаров и мотивационных схем для торгового персонала.

Прогнозов может быть сколь угодно много, и они используются для поддержки принятия управленческих решений.

План, как правило, один, и он напрямую или косвенно определяет многие управленческие решения.

Планирование необходимо для решения следующих задач:

1. Составление финансового плана и бюджета компании.
2. Составление плана производства и закупок.
3. Составление плана и бюджета продвижения.
4. Мотивация сотрудников.

## 16.2. Внутренние факторы, влияющие на достижение потенциального объема продаж

Каковы основные внутренние факторы, влияющие на достижение потенциального объема продаж?

### 1. Маркетинговый план.

То есть является ли целью ликвидация запасов или увеличение доли рынка? Чего мы хотим в первую очередь добиться, увеличения доли рынка, занятого нами, или увеличения объемов продаж внутри того рыночного пространства, которое уже занято нами?

### 2. Производственная мощность.

Нет ли ограничения для полного достижения прогнозируемого объема продаж? Например, хватит ли у нас производственных мощностей?

### 3. Система распределения.

Достаточно ли дееспособна существующая система распределения товара, чтобы обеспечить охват всех участков намеченного в плане потенциального целевого рынка?

### 4. Финансовые ресурсы.

Хватит ли денег, чтобы реализовать все запланированное? Необходимо ли дополнительное финансирование производства, маркетинга, распределения и т.д.? Существуют ли соответствующие источники финансирования, или нужно ограничить план с учетом рамок финансовых возможностей?

Чтобы план был реальным и выполнимым, необходимо соблюсти определенную последовательность действий и получить ответ на главные вопросы: как может быть достигнут требуемый объем и что для этого необходимо?

### Модель принятия решения за восемь шагов

Шаг	Пример
1. Установление целей	Обозначить свое присутствие в западном регионе. Увеличить доход от продаж в западном регионе на 15% на протяжении следующего полугодия. Увеличить число клиентов до 500. Поддерживать затраты на сбыт на уровне минувшего года.
2. Оценка целей	Производство позволяет достичь этого уровня? Доставка справится с необходимым объемом продукции? Рекламный бюджет позволит добиться поставленных целей?
3. Сбор информации	Необходимо знать объем продаж прошлого года по: заказчикам, видам продукции, работникам сбыта, а также данные маркетинговых исследований о потенциале рынка и деятельности конкурентов.
4. Анализ информации	Конкретные вопросы, на которые следует ответить: Могут ли существующие заказчики купить больше? Сколько потенциальных заказчиков существует? Сколько визитов осуществляют работники сбыта? Каково отношение количества заказов к визитам?
5. Разработка альтернативных вариантов	При условии выполнения указанного выше что можно сделать: а) увеличить частоту визитов к заказчикам; б) увеличить коэффициент успешности поиска клиентов; в) совершенствовать умения и навыки сбыта в результате обучения.
6. Выбор "самого лучшего" варианта	а) увеличение затрат из-за необходимости расширения штата. Промедление, связанное с наймом. Риск при найме новых работников. Привлеченные ресурсы отдела кадров; б) затраты не увеличиваются: можно выполнить задачи силами существующего штата. Требуется время на реорганизацию. Низкий риск. Небольшие ресурсы; в) затраты на обучение. Время на обучение. Опыт свидетельствует, что обучение дает хорошие

	результаты, следовательно, риск низкий. Ресурсы не нужны, можно использовать консультантов. Следует выбрать вариант "в", являющийся экономически выгодным, хотя и не самым дешевым.
7. Внедрение решения	Выполнить учебную программу. Пересмотреть нормы сбыта. Сосредоточить внимание на заказчиках с дополнительным потенциалом.
8. Качественная оценка решения	Оценить учебную программу. Ежемесячно сравнивать фактические показатели с нормами.

### 16.3. Критерии хорошего плана

Полезно всегда рассматривать и оценить план продаж с двух разных точек зрения. С точки зрения торговых представителей и с точки зрения компании.

Перед тем как ознакомитесь с перечнем соответствующих критериев, попробуйте самостоятельно, в течение нескольких минут, посмотреть на план продаж с названных двух позиций - со стороны компании и торгового представителя. А потом сравните эти взгляды.

Считается, что поставленные в плане продаж задачи должны быть:

1. Количественно измеримы. Это очень важно, особенно с точки зрения торгового представителя. Он должен знать, в чем план, в литрах, деньгах, мешках, вагонах, чтобы ориентироваться на четкие и понятные единицы измерения результатов, приемлемые для восприятия.

2. Реалистичны и достижимы. Потому что если торговый персонал видит, что план нереален, никто за него биться не будет. Трудно, или, точнее, невозможно мотивировать людей на достижение тех целей, которые им изначально кажутся недостижимыми.

3. С четко определенными временными границами. Это позволяет продавцам сопоставлять полученные результаты с планом и лучше ориентироваться в том, что еще необходимо предпринять для соблюдения намеченных временных границ.

4. Конкретными при указании результатов, которых нужно достичь. Неопределенность приводит к растерянности торговых представителей, к потере мотивации из-за отсутствия уверенности в правильности действий. Продавец должен знать, что именно нужно ему делать.

5. С ясными критериями, фиксирующими достижение намеченных результатов.

6. Четкими по отношению к приоритетам. Должно быть указано, чего нужно добиваться в первую очередь: увеличения объемов продаж, развития клиентской базы или чего-то другого.

7. Количественно и качественно определенными в оценке результатов.

8. Определенными и четкими также в вопросах ответственности за результат. За каждый планируемый результат должен отвечать менеджер, а не исполнитель.

9. Хороший план должен предусматривать все возможные изменения среды. Например, план поставлен, а на складе нет товара. Или растет спрос на одно из наименований продаваемой продукции, а обеспечить необходимый рост количества на складе не удастся.

10. Выполнение плана должно касаться тех направлений деятельности, которые входят в сферу деятельности торгового персонала, и не должно включать в себя то, что неподвластно торговому персоналу. Скажем, пример того же склада - персонал не может отвечать за отсутствие товара на складе.

У меня был такой случай.

Пришел на собеседование в одну компанию, которая хотела заказать корпоративный семинар. После встречи с руководством решил заглянуть в торговый отдел. Смотрю, продавцы все сидят совсем хмурые. Спрашиваю: почему такие грустные? Говорят: как не грустить? Поставило руководство план на месяц. Двадцать пятого числа все, план уже выполнили. Руководство посидело, посидело, подумало и изменило план, добавило в него еще кое-что. Обоснованное решение, как вы думаете? Чего можно ждать от торгового персонала при таком отношении к нему? Естественно, больше никто не будет стремиться выполнить план. Если даже руководители просчитались, установили меньше, чем надо, все равно нужно понимать, что лучше брать ответственность за ошибку на себя и заплатить то, что обещано. Потому что, как только хоть один раз вы слукавите, больше от своих подчиненных доверия, приверженности, восприимчивости к такому слову, как "надо", можете не ждать. Ничего этого вы уже не получите никогда.

#### 16.4. Основные методы установления норм продаж

##### 1. Прогнозирование на основе экспертных данных.

То есть результаты каких-то аналитических исследований рынка, маркетинговые данные, говорящие, скажем, "этим летом будут более популярны красные шнурки или зеленые каблуки". Понятно, что тогда придется планировать больше красных шнурков и зеленых каблуков, чем предполагалось ранее.

##### 2. Прогнозирование во взаимодействии с потенциальными покупателями.

То есть опираемся на информацию, полученную при непосредственном контакте с покупателями на конкретных территориальных участках. При этом подходе производится опрос существующих клиентов насчет того, какие объемы продаж прогнозируют они в следующем периоде.

##### 3. Нормы устанавливаются в соответствии с оценкой потенциала рынка для рынка в целом.

4. Нормы устанавливаются независимо от любых исследований потенциала продаж или рынка:

а) на основе прошлых продаж. Скажем, в прошлом месяце продали определенное количество товара и на основании этого факта принимаем решение о новом конкретном объеме, до которого должны увеличить продажи;

б) только посредством "исполнительного решения" руководства. Чтобы не получилось так, что в ответ на утреннее сообщение директора по телефону о новой норме продавцы говорят: "Нет, мы не сможем, у нас нет такой возможности", и пытаются всячески сопротивляться против повышения;

в) в связи с планом выплаты компенсаций. Другими словами, это значит, что руководство сопоставляет расходы на содержание с применяемой наценкой и приходит к выводу, что для избежания убыточности и получения хотя бы минимальных доходов нужно продать не меньше конкретного объема.

#### 16.5. Основные типы норм

Существуют три основных типа норм. Они выбираются с помощью стратегического критерия.

1. Норма устанавливается исходя из валовой прибыли. То есть цель - конкретная величина валовой прибыли. Нужно добиться именно ее.

Каковы преимущества такого подхода? Он подчеркивает важность прибыльности продаж, оплачиваемых клиентами, стимулирует продавцов продавать более прибыльные товары.

Каковы недостатки? Такая норма является возможной причиной для трений между руководителем и продавцом. Потому что данные о прибыльности обычно находятся за пределами осведомленности, информационной обеспеченности продавца. Скажем, товар сегодня поступил по рублю, завтра за 90 коп., а послезавтра - по рубль двадцать. Какова здесь прибыльность? Как высчитать? Сложно и тяжело для понимания продавца.

Следующий недостаток демонстрирует пример одной крупной компании. Что она делала? Она поставила перед торговыми представителями план по доходности. То есть чем больше продавец приносит прибыли, тем больше получает. Ну и давала возможность для разбега. То есть продавцы знали, что могут продать чуть дороже или чуть дешевле определенной цены, могут делать скидки. Соответственно, чем дешевле продал, тем меньше прибыли принес, тем меньше премиальных получил, и чем дороже продал, тем больше премиальных получил. С чем пришлось сталкиваться компании? Продавцы стали сливать товар по минимальным ценам, надеясь заработать на обороте. Это один аспект. Второй аспект - появились частые явления сговора с клиентом. Продавец предоставлял клиенту, скажем, скидку в размере десяти процентов, с условием, что тот вернет ему пять.

Так что всегда нужно учесть возможные последствия при выборе той или иной нормы.

Когда удобно применить такой метод?

Во-первых, при продаже высокотехнологичных и дорогостоящих товаров, когда нужно вести долгие переговоры.

Во-вторых, на основании наличия персонала высокого уровня, который может понять смысл и механизм прямой зависимости нормы от доходности.

2. Норма устанавливается на основании содержания деятельности. Что это значит? Должен быть план по количеству посещений, количеству звонков, количеству переговоров или по другим параметрам, которые могут быть зафиксированы в качестве ценных компонентов трудовой деятельности продавца.

Каковы преимущества?

Главное преимущество в том, что продавцы избегают переоценки объема продаж и могут позволить себе тратить силы на улучшение качества обслуживания.

Основной недостаток в том, что руководству сложнее при выборе этой нормы. Тяжело адекватно оценить эффективность деятельности.

Когда применяется? Чаще всего для новой продукции, новых рынков, когда тяжело установить другие критерии, нет для их установления достаточно обоснованной информации.

3. Норма устанавливается в зависимости от объема продаж.

Данная норма является наиболее распространенной. Она может основываться как на доходе, так и на количестве проданных единиц. То есть может иметь и денежное выражение, и выражение в единицах продаваемой продукции.

Самое важное преимущество - легкодоступно для понимания.

Недостатки. Как правило, при установлении такого плана возникают проблемы с качеством обслуживания. Потому что люди начинают гнаться за количеством. Они полностью забывают о качестве обслуживания клиентов, о других немаловажных компонентах процесса продаж.

Когда применяется? Практически в любом месте в той или иной форме.

Обобщая, можно сказать, что очень важно помнить - ни один из критериев не является достаточным сам по себе и не может в отдельности обеспечить эффективность.

Еще можно добавить, что при установлении планов нужно объяснять персоналу смысл именно такого плана. Если поднимаете планку и требуете более высоких результатов, тоже нужно объяснять, за счет чего этот результат может быть достигнут. Не нужно говорить: "Я так хочу, и все!" Нужно привести нормальную, подробную аргументацию, объяснить, каковы предполагаемые, ожидаемые результаты, ради которых составляется новый план. Такими результатами могут быть новые клиенты, новые рынки, новая рекламная поддержка, новые достижения в борьбе с конкурентами и многое другое. Чем яснее продавцы будут понимать смысл нового плана, тем лучше они смогут содействовать его реализации.

## Вопросы к главе 16

1. Известно ли вам, как руководителю, в рамках какого именно плана происходит функционирование вашего отдела? Или вы действуете наугад, просто пытаетесь продать как можно больше?

2. Как вы оцениваете систему распределения товара, существующую у вас? Соответствует ли она тем задачам, решение которых возложено на отдел продаж?

3. На какие нормы вы опираетесь на сегодняшний день при планировании продаж? Почему?

## Глава 17. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОСЕЩЕНИЙ. "ДУМЫ И ТРУДЫ"

### 17.1. Планирование как необходимость

Когда я спрашиваю на семинаре, у кого из присутствующих торговый персонал тоже планирует свою работу, свое время, обычно оказывается, что практически ни у кого. Но, как показала практика, это нужно и даже очень важно для обеспечения эффективности работы. Я много искал, изучал разные органайзеры, соответствующую литературу. К сожалению, ничего подходящего не нашел. Пришлось самому создавать так называемый агентский органайзер, который впоследствии назвали "Думы и труды". Такое название придумали сами торговые представители. Причем ударение в слове "труды" приходилось на букву у. Образец - в приложении к данной главе. Как видите, слева план, справа - факт. Что значит план? Зачем это нужно? Рассмотрим на конкретном примере. Наверняка многих волнует такое явление, как дебиторская задолженность. Я долго думал над проблемой, как бороться с ней. Пришел к простому выводу. Основная причина дебиторской задолженности в том, что торговые представители не появляются вовремя там, где нужно и клиенты просто деньги отдают другим. Ситуацию можно сравнить с тем, как выглядит ночью звездное небо. Там есть маленькие, еле заметные звезды и есть яркие, значительные. Точно так же торговые представители и компании. Даже у самых злостных неплательщиков всегда существует 5 - 6 компаний, которым всегда платят деньги вовремя. Согласны? Я их называю "круг близких родственников". Так вот, каждый торговый представитель может попасть со своей компанией в этот круг близких родственников. Первый шаг - заставить себя уважать. А это можно сделать только одним способом. Начинать выполнять свои обещания. Сказал торговый представитель, что будет в три часа завтра - значит, должен быть завтра ровно в три, несмотря ни на что. Сказал, что будет товар послезавтра, значит, он должен быть вовремя. Почему? Потому что от этого зависит очень многое. Только тогда, когда вы сами выполняете свои обязательства, можете требовать такого же выполнения от остальных.

Как вы считаете, сколько процентов просроченной дебиторской задолженности можно считать нормой?

В среднем по России по торговым оптовым компаниям я вывел среднюю цифру - 25 - 30%. Но, можете не поверить, я нашел компанию, которая занимается оптовой продажей продуктовых



товаров магазинам, у которой дебиторская задолженность всего 2,6%. Представляете? И это именно компания, обслуживающая магазины! Кто сталкивается с данной спецификой в работе, тот поймет, как невероятно это звучит. Но я видел своими глазами и знаю, что это возможно. Единственное, что нужно делать - заниматься своим торговым персоналом, задавать вопросы. Самый первый шаг - начинать планировать. И план дня должен быть в письменном виде.

### 17.2. Что дает планирование с помощью органайзера "Думы и труды"?

#### 1. Разгружается память.

Предположим, человек начинает работу. Пришел в компанию клиента, поговорил с представителем, договорился о встрече в следующий раз. И записывает - первого числа, в 10.00. Идет к другому клиенту. Обсуждает возможное время следующей встречи: "В 10.00 не могу, могу в 11.00". То есть по умолчанию после недели работы следующая неделя у продавца будет запланирована. Иначе поработал он неделю, выходные провел на каком-то празднике, в понедельник утром встал, и ему непонятно, "что, где, когда, почему". А при наличии заполненного органайзера долго думать не придется. Все уже зафиксировано.

#### 2. Дает эффект самомотивации действий.

О чем речь? Мы, люди, склонны к последовательности в своих действиях. В свое время, когда корейцы с американцами воевали, были пленные американские пилоты, как у китайцев, так и у корейцев. Так вот, корейцы очень сильно издевались физически над пилотами, но предателей было не так много. Китайцы физически не издевались, они не пытали и не били. Но предателей среди тех, кто был в плену именно у китайцев, было очень много. Почему? Потому что китайцы использовали именно эту потребность в последовательности действий. Что они делали? Начинали с самого малого. Приглашали пленного пилота на допрос и говорили - скажи, пожалуйста, ведь все равно есть в американской системе что-то, что тебе не нравится, правда? Ну, в принципе есть, говорил пилот. Всех просили записать то, что им не нравится в американской системе. Потом записанные листовки вывешивали в лагере, объявляли содержание по радио. Потом шли дальше и так, шаг за шагом, ненасильственно, меняли сознание у людей. Результат получался очень неплохим. Вспомните рекламные кампании, которые сейчас проводят многие. "Напишите, пожалуйста, за что вы любите этот сок". Все это основано на той же самой привычке "действовать последовательно". Если я написал, что безумно люблю этот сок, то сразу после этого, как нормальный человек, буду уже действительно любить его.

#### 3. Помогает "не терять" не сделанные дела.

В крайнем случае приходится переносить их на завтра. А ведь в процессе контактов с клиентами может возникнуть очень много мелких на первый взгляд подробностей, просьб и обещаний, которые на практике являются очень важными для поддержания хороших отношений. И не только для этого. Учитывая детали, которые там и тут проявляются в процессе работы, можно добиться постоянного улучшения качества и результативности работы.

#### 4. Видна потребность во времени, резервы времени.

Письменное планирование времени естественно помогает лучше учитывать и потребность во времени для того или иного дела и точнее оценить, сколько времени имеется в резерве.

#### 5. Двигает к автоматизму не требующей дополнительных усилий рационализации труда.

После нескольких месяцев использования ежедневного письменного планирования процесс переходит в автоматизм и уже не требует дополнительных усилий, тем самым происходит существенный скачок в сфере рационализации труда.

### 17.3. Пять основных ступеней метода

1. Задачи дня.
2. Длительность дел (оценка длительности акций).
3. Резерв времени.
4. Что сделано.
5. Что не сделано.

Ориентируясь на перечисленные пять ступеней, торговый представитель постепенно войдет во вкус и, как показывает практика, больше не сможет отказаться от такого эффективного метода, позволяющего значительно улучшить личную результативность.

Но очень важно предотвратить попытки профанации. Нужно, чтобы продавцы не заполняли свой органайзер в машине или где-то еще, только для виду, а не для того, чтобы работать лучше. Заполнять нужно только на рабочем месте у клиента. И надо очень строго требовать, чтобы писали то, что делали в действительности. Например, был он у тещи на даче - пусть так и пишет. Если же вместо этого пишет: "Был в компании "Солнышко", то за это нужно карать, причем очень серьезно, материально. А если наказание тоже не поможет, нужно просто уволить.

Прошу также обратить внимание, что если вы до сих пор не делали этого и в компании не было принято планировать время продавцов, то когда попытаетесь впервые, вам придется совсем нелегко. Когда вы в первый раз об этом сообщите продавцам, непременно услышите настоящие вопли, даже визг своих сотрудников. Все будут говорить: "Мы не успеваем, мы так загружены, нам некогда. Нет, это невозможно". Но это нужно обязательно переломить. И только силовыми, директивными методами. Другого варианта нет. Когда же через некоторое время сопротивление успешно преодолевается, удается собрать очень хорошие плоды. Проходит примерно шесть месяцев, и люди уже начинают втягиваться, делать все уже самостоятельно, по своему желанию. Они начинают убеждаться на практике, что органайзер очень даже нужен и полезен для них самих. У меня был один торговый представитель, который упирался и говорил, что не будет вести органайзер. В конце концов он вынужден был уступить, но говорил, что хоть и будет писать, уверен, что это не нужно, и просто подчиняется насилию, тирании руководства. Потом он уволился. А через четыре года неожиданно взял и позвонил мне. И зачем, как вы думаете? Спрашивал, могу ли я передать ему шаблон органайзера, потому что он работает супервайзером в одной компании и очень хочет внедрить его.

#### Вопросы к главе 17

1. Как был организован ваш вчерашний и сегодняшний день? Вы действовали по индивидуальному плану, записывали предварительно дела, которые предстояло сделать? Или действовали по обстоятельствам, примерно предполагая, что именно нужно будет делать в первую очередь, что - во вторую? Как вы думаете, может ли руководитель добиться успеха во внедрении в практику своих подчиненных ежедневного планирования, если он сам не пользуется этим инструментом?

2. Каковы преимущества использования органайзера продавцами с точки зрения руководителя отдела продаж?

3. Что дает планирование времени самому продавцу? Какие аргументы можете найти в пользу применения ежедневного планирования с точки зрения торгового представителя, продавца?

#### Приложение N 1 к главе 17

##### Образец страницы органайзера "Думы и труды"

План визитов

Выполнение плана

дата \_\_\_\_\_ день недели \_\_\_\_\_

N	Время начала	Время окон.	Клиент	Цель	N	Время начала	Время окон.	Клиент	Цель	Рез.
1					1					
2					2					
3					3					
4					4					
5					5					
6					6					
7					7					
8					8					
9					9					
10					10					
11					11					

12					12					
13					13					
14					14					
15					15					
16					16					
17					17					
18					18					
19					19					
20					20					
Новых клиентов					Эффективных посещений					
					Заказов					
					Км пройдено за день					

## Глава 18. ОЦЕНКА РАБОТЫ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

### 18.1. Основные ошибки при проведении оценки

Что дает оценка, для чего она нужна? Оценка позволяет выявить слабые и сильные стороны торгового представителя с целью улучшения его работы.

Перед началом рассмотрения методов оценки работы торговых представителей предлагаю обратить внимание на основные ошибки, которые мешают получить практически полезные результаты. Самая распространенная ошибка - когда происходит сравнение сотрудников между собой, а не сопоставление "сотрудник - стандарт работы". Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

При этом необходимо учитывать объективные внешние условия, которые могут оказать воздействие на результативность труда торгового представителя. Внешние условия могут быть совершенно разными, но чаще всего они включают в себя:

1. Потенциал территории. Если торговые представители работают на разных территориях, которые имеют разные потенциалы, особенности потребительского поведения, запросов, нельзя требовать от них одинаковой результативности.

2. Условия работы. Стандарты работы должны учитывать те условия, в которых находится каждый торговый представитель. Только тогда сравнение полученных результатов со стандартами позволит объективно оценить работу.

3. Острота конкуренции. На результат труда торгового представителя влияет также острота конкуренции между компаниями, продающими близкий по предназначению товар. Если кто-то из конкурентов проводит более широкую и эффективную рекламную кампанию, чем вы, результативность работы ваших продавцов, по понятным причинам, будет ниже, чем общие стандарты, которые установлены для данного товара на данном рынке. Соответственно, если ваша рекламная кампания по своим масштабам и эффективности превосходит рекламу конкурентов, значит, вам нужно будет повысить уровень стандартов по той же самой причине.

### 18.2. Программа проведения оценки результатов работы

Программа проведения оценки предполагает следующую последовательность действий:

1. Разработка основных правил.
2. Выбор критериев оценки.
3. Установление стандартов эффективности.
4. Сравнение результатов со стандартами.
5. Обсуждение итогов проверки.

Рассмотрим подробнее все перечисленные составляющие программы оценки.

1. Разработка основных правил.

На данном этапе разрабатываются основные правила, которым должны следовать торговые представители в качестве указателей. При этом обязательно нужно конкретизировать, кто именно и кого будет оценивать.

2. Выбор критериев оценки.

Выбираются критерии оценки, с помощью которых можно оценить уровень достижений торговых представителей, точность соблюдения установленных правил. Очень полезно и важно, чтобы торговые представители участвовали в разработке критериев и, соответственно, принимали полученные критерии в виде стандартов. Почему? Потому что в таком случае намного легче требовать планируемых результатов от них. Сами выбрали критерии, сами должны стремиться к соответствию им.

Все показатели работы ТП должны быть измеримыми.

Обычно выделяются следующие показатели эффективности работы торгового персонала:

1. Объем продаж. Чаще всего объем продаж оценивается в единицах количества проданного товара или в денежных единицах.

2. Объем продаж как процент от плана, от потенциального объема рынка или от чего-то еще.

3. Валовая прибыль по отдельным товарным позициям.

4. Заказы. То есть количество заказов, средний размер заказа, коэффициент заказа, отмененные заказы. Кстати, о последнем параметре можно привести очень яркий пример, раскрывающий его смысл. Был у меня один торговый представитель, который придумал следующую технологию обмана как клиентов, так и компании. Ему было лень посещать клиентов, и он, сидя дома, придумывал заказы и передавал их в экспедиционное подразделение. Трудно поверить, но примерно 60% клиентов брали доставленную продукцию, которую они не заказывали, плюнув и решив, что все равно понадобится. Но 40% отказывались. Это продолжалось некоторое время, пока экспедиторы не наказали его сами.

5. Счета. Процент оплаченных счетов, количество новых или утерянных счетов, просрочки платежей.

6. Затраты. Затраты на продажу. То есть контакты в день, отработанные дни, время продажи по отношению ко времени, не имеющему отношения к продаже, затраты на прямую продажу.

7. Клиенты. Процент клиентов, сделавших заказы, количество новых клиентов, количество потерянных клиентов, количество клиентов, имеющих задержку по оплате.

### 18.3. Количественные исходные показатели

Существуют как количественные, так и качественные исходные показатели эффективности.

К количественным относятся:

1. Число посещений в день - самый распространенный из них. Или число контактов в день, звонков в день. Детали зависят от содержания самой работы.

2. Число отработанных дней.

3. Время продажи по отношению ко времени, не имеющему отношения к продаже. Что это такое? Например, продавец выехал в девять утра к клиенту, приехал через час двадцать минут, 10 минут с клиентом общался и еще час двадцать возвращался обратно в офис. Сколько времени он занимался продажами? Ровно десять минут. А те два часа сорок минут не имеют отношения к самим продажам.

4. Количество выполненной прочей работы. Установка рекламы, количество звонков клиентам, количество жалоб от клиентов.

### 18.4. Качественные исходные показатели

Кроме количественных показателей, существуют и качественные показатели, которые имеют не менее существенное значение. К их числу относятся:

1. Знание собственной продукции.

2. Знание продукции конкурентов.

3. Знание нужд покупателя.

4. Знание политики и стратегии компании.

5. Отношения с покупателями.

6. Личные качества.

7. Здоровье.

8. Индивидуальность.

9. Общительность.

10. Умение работать в команде.

11. Изобретательность.

12. Аналитические способности.

13. Способность брать на себя ответственность.

#### 14. Личные усилия в области:

- календарного планирования;
- подготовки контактов;
- качества торговых презентаций;
- способностей справляться с возражениями;
- способностей завершать торги.

Чтобы все перечисленные выше разнообразные критерии, параметры учесть, необходимо наладить каналы поступления необходимой для этого информации.

#### 18.5. Основные методы и методики сбора информации для оценки

##### 1. Обработка и анализ внутрифирменной отчетности, документации.

Результатом такой обработки является получение конкретных цифр о том, сколько кому отгружено, кем отгружено, сколько денег уже поступило на счет и так далее.

2. Личные посещения клиентов. Для дистрибьюторских компаний, работающих в черте города, руководитель отдела продаж должен посещать не менее пяти клиентов в неделю.

3. Пилотные выезды. Что это значит? Нужно садиться рядом со своим торговым представителем и смотреть, как он работает на практике, выезжать с ним к клиенту или, если клиент приходит к вам сам, присутствовать при общении торгового представителя с ним. Очень важно помнить следующее. Если вдруг вы понимаете, что теряете заказ или что-то продавец делает неправильно, не рекомендую вмешиваться ни в коем случае. Почему? Потому что "человек может потерять лицо". И тогда он морально не сможет больше работать с этим клиентом. Вышли от клиента - уже можно. Но в его присутствии - нельзя.

4. Телефонные звонки. Можно сделать телефонные звонки тем клиентам, которых вы уже знаете, с которыми уже общаетесь, и спросить, как идет процесс их обслуживания.

5. Анкетирование клиентов. К сожалению, люди не очень любят заполнять анкеты. Но если даже вы решитесь использовать именно этот вариант для оценки, нужно помнить определенные правила. Во-первых, вопросов должно быть не более пятнадцати. Во-вторых, все вопросы должны быть закрытыми - "да" или "нет", или по баллам в соответствии со шкалой, пяти- или десятибалльной, как будет удобнее. Желательно за заполнение анкеты давать небольшой подарок клиентам, сувенир или еще что-то приятное.

#### 18.6. Установление стандартов эффективности

На основании разработанных правил и критериев, а также с учетом маркетинговой и статистической информации о ситуации на рынке устанавливаются стандарты эффективности работы продавцов. Стандарты должны быть объективными и разумными.

Желательно участие торгового персонала в процессе выбора и принятия стандартов. Так можно обеспечить положительную мотивацию на их соблюдение.

Стандарты могут быть скорректированы в процессе работы компании, с учетом конкретных этапов развития компании, задач, решаемых отделом, изменений ситуации на рынке или других важных факторов. Принятые стандарты должны быть оформлены на формальном уровне. То есть это должен быть документ о том, что есть стандарты качественного обслуживания: сколько посещений, сколько заказов и так далее.

Сравнение результатов со стандартами.

Только путем сравнения полученных результатов с установленными стандартами можно выяснить, насколько успешны были действия конкретного продавца на протяжении того или иного периода времени.

Для сравнения результатов иногда довольно удобно использовать заранее подготовленные таблицы.

Пример представлен ниже.

Образец таблицы для сравнения результатов со стандартами

Критерий	Стандарт	Факт	Результат
Объем продаж			
Доля рынка			
Валовая прибыль			
Количество заказов			
Размер заказа			
Коэффициент посещений (% от среднего по фирме)			

Средний коэффициент заключения сделок (заказы / кол-во посещений)			
Прямые затраты на сбыт			
Эффективность маршрута обхода клиентов (весь проделанный путь / общее кол-во посещений)			

Обсуждение итогов проверки.

Так как цель и предназначение оценки заключается в том, чтобы выяснить сильные и слабые стороны конкретных продавцов и содействовать повышению эффективности их труда, обсуждение результатов является очень важной составляющей процесса оценки. Благодаря обсуждению торговые представители получают мотивацию на развитие сильных сторон, исправление ошибок и повышение качества собственной работы в целом. В процессе обсуждения можно попытаться вместе найти причины несоответствия установленным стандартам. И не нужно при этом набрасываться на своего продавца, обругать его от души и считать, что тем самым процесс улучшения запущен. Нужно обсуждать причины неудач с каждым и с коллективом в целом, постараться вместе найти ответ на вопрос "почему, в чем проблема?". Вместе со всеми искать слабые места в работе.

#### 18.7. Система оценки "Mystery Shopping" - "Таинственный покупатель"

Качество обслуживания - важное конкурентное преимущество, поэтому многие компании не жалеют усилий, чтобы его оценить.

Одним из наиболее интересных и эффективных методов, используемых человечеством на протяжении многих веков для получения дополнительной информации, является метод "Таинственный покупатель", или "Mystery Shopping". Он используется и сегодня с целью получения информации, необходимой для оценки работы торгового персонала.

Первые упоминания этого метода можно найти еще в древнекитайском трактате "Артхашастра, или Наука политики", в котором было написано: "Если возникает подозрение, что кто-нибудь имеет тайные, незаконные источники существования, то к нему стоит подослать шпиона..."

Главный сборщик податей должен посылать в различные местности шпионов под видом известных аскетов, монахов, странников, странствующих певцов, фокусников, посредников, предсказателей, толкователей знамений, астрологов, врачей, сумасшедших, немых, глухих, глупцов, слепых, торговцев, мастеров, жонглеров, содержателей притонов, содержателей кабаков, пирожников и продавцов вареного мяса и риса...

Если кто-нибудь подозревается в том, что он посредством заклинаний, действий с волшебными корешками или колдовских действий, совершаемых на месте сожжения трупов, привораживает любовь, то шпион должен говорить ему: "Я люблю жену, сноху или дочь этого человека, мне нужно, чтобы она ответила мне взаимностью, а ты за это возьми вот эти деньги". Если тот, кому сделано такое предложение, поступит соответственно, то его следует устранить как ворожителя".

Да, и сегодня под видом покупателя можно отправить на встречу с продавцом, торговым представителем человека, который должен на самом деле проверить те или иные особенности работы продавца. Но, безусловно, данный метод подходит больше тем, кто работает на каком-то конкретном месте, где обычно клиенты сами приходят к нему. То есть это торговый зал, офис и т.д. Но возможны модификации метода даже для проверки тех, кто выезжает к клиентам. Что можно выяснить с помощью "таинственного покупателя":

- качество обслуживания;
- технику продаж;
- оформление места продаж;
- фирменный стиль;
- внешний вид;
- манеры продавцов;
- поведение в конфликтных ситуациях.

В отличие от стандартных, формальных проверок здесь есть один существенный плюс, который заключается в неожиданности и секретности.

Но для того, чтобы результаты применения метода были ценными, достоверными, прежде чем проводить исследование, нужно разработать подробную программу MS.

#### 18.8. Разработка программы MS

Разработка программы MS состоит из следующих этапов:

1. Определяются цели.
2. Определяется количество и частота посещений.
3. Расставляются акценты в анкетах.
4. Разрабатываются критерии оценки работы продавцов.

Определяется, какое обслуживание будет считаться удовлетворительным, а какое хорошим или отличным.

5. Разрабатывается детальная анкета.

При этом лучше использовать "закрытые" вопросы и оставить место для комментариев агента.

Для оценки можно использовать балльную систему - оптимально шкала от 1 до 5.

Как уже можно было догадаться, на деле все обстоит не так уж легко и просто. Например, нужно сначала найти и принять на работу тех же самых агентов, с помощью которых планируется осуществить план. Каковы основные требования к будущим агентам? Они должны иметь параметры, соответствующие той задаче, которую будут решать. В число таких параметров входят следующие:

- пол;
- возраст;
- семейное положение;
- социальный статус;
- уровень доходов;
- профессиональная принадлежность;
- самое главное - они должны принадлежать к целевой аудитории компании.

То есть если вы хотите проверить качество работы продавцов автомобилей марки "Мерседес", в качестве проверяющего в ваш автосалон должен прийти такой покупатель, который действительно может себе позволить покупку автомобиля данной марки. Другими словами, он должен быть человеком, который морально и материально привык к таким покупкам. Если придет другой человек, который не делал никогда таких покупок, ваши продавцы сразу вычислят его.

Где нужно искать кандидатов? В Интернете, через своих знакомых и родственников.

И все равно, если даже вы нашли самых подходящих кандидатов, которые полностью соответствуют выбранным параметрам и товару, который продают ваши торговые продавцы, хорошая подготовка агентов очень важна для успешного решения поставленных задач. Нужно подробно моделировать ситуацию, определить четко, что будут оценивать, как будут делать это. Лучше всего провести предварительное обучение агентов по заранее подготовленной программе, которая может включить в себя следующие элементы:

- как себя вести, чтобы сохранить инкогнито;
- какие вопросы задавать во время беседы;
- на что обращать внимание;
- как и когда заполнять анкеты;
- как пользоваться инструментами скрытой аудио- и видеозаписи, если они предполагаются.

И необходимо создать легенду, чтобы человек мог легко и непринужденно общаться с продавцами, объяснить им свои желания, сомнения, мотивы, кто он, откуда и как узнал о компании, зачем ему нужен товар и так далее. Чем ближе будет легенда к реальным ситуациям, чем правдоподобнее она будет звучать, тем больше у агента шансов на успех. Еще лучше, если "таинственный покупатель" действительно будет нуждаться в товаре, продаваемом вами.

Часто бывает удобно ссылаться на то, что покупка делается не для себя, а, например, для жены, если речь идет о косметике, или для мужа, если товар - запчасти для автомобиля.

Незнание товара является частью "легенды", если необходимо оценить, как сотрудник будет общаться с клиентом-дилетантом.

Также полезно подготовить специальные стандартные формы для письменных отчетов агентов, которые он должен будет заполнить сразу после встречи с вашими продавцами, пока ассоциации свежи. В них он должен фиксировать важные компоненты общения с продавцами, поставить им оценку по разным характеристикам, предварительно выделенным вами.

Полезны также устные отчеты. Их лучше проводить в групповом режиме: это повышает мотивацию агентов и позволяет обменяться опытом. Отчитываться желательно сразу после трех-четырех посещений, иначе впечатления могут смазаться. К тому же это позволит руководителю проекта вовремя скорректировать поведение "покупателей".

## 18.9. Обработка полученных данных

Что делать с полученными данными? С их помощью можно очень легко выявить слабые места работы своего персонала и компании в целом, обнаружить, что не умеет и что умеет делать торговый персонал. Потом, исходя из полученных данных, можно организовывать систему

обучения. Далее, метод можно использовать как для поощрения хороших, так и для увольнения нерадивых.

Главное - чтобы результаты не оставались без внимания. Иначе вся работа, которая отнюдь не является простой и требует достаточно много усилий, будет выполнена зря.

Самые распространенные результаты программы "Таинственный покупатель":

1. Разработка системы качественного обслуживания клиентов:

- стандарты сервиса;
- регламенты поведения;
- процедуры рабочих операций;
- формы и регламент заполнения документов.

2. Решение о необходимости тренинга или даже его разработка:

- основной фокус на тех моментах, которые требуют улучшения;
- после тренингов проводится очередная волна MS для оценки эффективности обучения.

3. Программа мотивации, разработанная по результатам MS:

- система премирования;
- система штрафов;
- в ее основу должны лечь конкретные нарушения или, наоборот, достижения сотрудников, а также коэффициенты сервиса, которые присваиваются продавцам по результатам проверки и до следующей волны MS.

#### 18.10. Частота проведения MS

Еще один важный вопрос - как часто нужно проводить и нужно ли продавцам говорить о том, что их будут проверять? Для наглядности расскажу такую историю. В одном городе местная ликеро-водочная компания придумала очень хитрую систему дополнительной мотивации продавцов своей продукции. В чем она заключалась? Они разослали листовки по всем магазинам и объявили по радио: "В течение месяца по всем магазинам города будет ходить человек и задавать один вопрос: "Какую водку вы мне порекомендуете?" Тот продавец, который будет рекомендовать нашу водку, получит от посетителя тут же, на месте, 1000 руб. премиальных". В результате такого простого трюка в течение месяца объемы продаж увеличились в шесть раз. Знаете почему? Потому что продавцы в каждом, кто задавал приблизительно похожий вопрос, видели именно того человека, от которого ждали свои 1000 руб. премиальных. Так вот, объявлять нужно обязательно! Именно потому, что если продавцы будут знать, что любой человек может оказаться проверяющим, это не позволит им расслабиться.

Как часто нужно проводить MS?

Самое оптимальное - повторения мероприятий раз в квартал. Только не так: "Ребята, у нас завтра ровно в три внезапная проверка".

Можно при этом проводить два разных вида исследования:

- раз в квартал по стандартной методике;
- ежемесячно, оценивая только один параметр, но более глубоко.

Но лучше всего проводить MS на постоянной основе: если сотрудник компании знает, что его могут проверить в любой момент, то, как правило, он более ответственно относится к своим обязанностям.

Информация, полученная в ходе контрольных закупок, может быть ключом к пониманию того, что нужно сделать, чтобы стать лучшим.

В соответствии с целесообразностью MS-мероприятия можно проводить также с помощью сторонних компаний, специализирующихся в этом.

Сейчас очень много агентств, предлагающих такие услуги. Стоимость в среднем в Москве - до 300 долл. в час. В регионах - от 50 долл. в час. Эти компании предоставляют также промоутеров, другие виды услуг по рекламе и продвижению товаров.

Так что руководитель должен сам решить, что более выгодно и полезно для компании - проводить MS-исследования своими силами или заказать компании, предлагающей такие услуги. Оба варианта имеют свои сильные и слабые стороны, которые нужно будет взвесить.

#### 18.11. Собrania и совещания

Скажите, пожалуйста, честно, нужны ли собрания отделу продаж? На этот вопрос обычно получаю ответ: "Конечно, да". Но во многих случаях их проведения лучше было бы отказаться от этой затеи. Хотя они на самом деле действительно нужны, но нужно чаще задаваться вопросом: для чего именно? Ведь поводов или, точнее, целей для проведения собраний, совещаний существует довольно много. В соответствии с целью проведения можно выделить следующие типы совещаний:

1. Ознакомительное - выдача заданий, повышение квалификации.



2. Информационное - обобщение сведений, изучение точек зрения.
3. Разъяснительное - убеждение сотрудников в чем-то.
4. Проблемное - коллективный поиск решения вопроса.
5. Инструктивное - доведение до сведения необходимой информации и объяснение способа действий.
6. Оперативное - получение текущих сведений о состоянии дел и определение узких мест.
7. Координационное - обеспечение взаимодействия подразделений.

Выбор конкретного типа совещания зависит от ситуации и задач, для решения которых планируется его использовать. Что стоит помнить в первую очередь? К сожалению, мы все, как обычные люди, привыкли жить по стандартам. Многое вокруг нас происходит потому, что когда-то почему-то так сложилось. И теперь так все и течет. Это касается собраний, совещаний тоже. Я задавал во многих компаниях один и тот же вопрос: "Скажите, происходят ли у вас собрания? Как часто?" Как оказалось, очень многие проводят совещания даже еженедельно, в один и тот же день. Но среди них практически не встретил никого, кто знает, почему именно они проводят с такой регулярностью эти собрания. Когда просишь разъяснить - в ответ обычно возникает неловкая тишина.

Существует очень яркий и наглядный пример из истории, прекрасно демонстрирующий склонность человека к соблюдению традиций, о происхождении и предназначении которых он никогда не задумывается. Во время Второй мировой войны английские военные исследователи решили оценить, насколько эффективна та манера ведения военных действий, которая используется британскими войсками. Решили начать с оценки работы артиллерийского расчета. Как он работал?

Так вот, машина цепляла пушку, в кузов садились три солдата и выезжали на позицию. Там отцепляли пушку, машина уезжала, устанавливали пушку, заряжали ее. Потом двое отходили на несколько метров, один стрелял. Потом двое опять подходили, заряжали, опять отходили, а один стрелял. Эксперты очень долго пытались выяснить у солдат, зачем нужны именно три солдата и почему двое отходят после того, как заряжают пушку? Никто не знал и даже не думал об этом никогда. Стали задавать этот вопрос командирам артиллерийских рот. Оказалось, что и они не знают. Точно так же получилось с генералами. Потом совершенно случайно нашли старого ветерана Первой мировой войны и спросили у него. Он спокойно сказал, что все проще простого. Двое нужны для того, чтобы держать лошадь, чтобы она не убежала. То, что лошади давно уже не было, никто и не заметил. И так происходит довольно часто. В том числе с собраниями и совещаниями. Их не нужно проводить просто так, ради галочки. Для проведения собрания должна быть конкретная причина. Причем довольно веская причина, потому что люди, как правило, не любят собрания.

#### 18.12. Целесообразность проведения собрания или совещания

Проведение совещания можно считать обоснованным, если необходимо:

1. Сделать важное сообщение, которое может породить вопросы, требующие обсуждения.
2. Добиться согласованного решения принципиальной проблемы.
3. Получить одобрение тех или иных действий.
4. Проинструктировать торговых представителей по методам и процедуре выполнения предстоящей работы.

5. Публично разоблачить или опровергнуть какую-то ложную информацию или слух.

6. Публично вынести благодарность или порицание.

К любому совещанию при этом нужно тщательно готовиться:

1. Проанализировать необходимые материалы.
2. Составить повестку дня и список обсуждаемых вопросов.
3. Найти удобное помещение.

А как вы считаете, когда именно лучше проводить собрание, если уж принято решение и уверены, что его проводить нужно? Утром, вечером, в обед, ночью, в выходной день? Однажды я приехал на встречу в одну очень крупную торговую компанию в 9.00 утра. С удивлением обнаружил, что по коридорам бегают вперед и назад целая толпа народа. На мой вопрос - что происходит, кто эти люди, начальник отдела продаж сообщил, что это их торговые представители. Я удивился еще больше и спросил: что они делают в офисе с утра? Он спокойно ответил: "У меня было опасение, что эти лентяи утром спят, и поздно выезжают в поле. Я подумал и решил: пусть сначала приедут в офис утром, а потом им будет лень ехать домой и спать дальше. И они вынуждены будут работать". Представляете, какая убедительная логика? Разве это нормально? Торговый представитель должен быть утром где? В поле! Он должен работать с клиентом. А проблема контроля решается очень просто и совсем другими способами. Нужно обязать своих торговых представителей сделать контрольный звонок по утрам, сообщая о том, где он находится. При этом он должен знать, что сразу после его звонка могут из компании позвонить и проверить,

действительно ли он там. Так что все очень просто. Кстати, один из эффективных мотивационных факторов - освобождение продавца от данного вида подконтрольности. То есть ему сообщают, что он заслужил более высокого уровня доверия и теперь может больше не звонить по утрам для сообщения о своем местонахождении.

Что касается вопроса о времени проведения собрания, то он тесно связан с целью, ради которой оно проводится. Например, предположим, вы собрали рано утром своих подчиненных, торговых представителей и продавцов, и объявили: "Значит, так, с сегодняшнего дня план поднят на 300%. Все. Идите и работайте". Смогут ли тогда они работать в этот день? Сильно сомневаюсь. Скорее всего, день будет потерян. Очевидно, что лучше делать такие объявления к концу рабочего дня, после работы. Почему? Потому что в конце рабочего дня человек обычно устает, у него меньше сил и желания сопротивляться, беспокоиться. В том состоянии, в котором он находится в конце рабочего дня, его легче уговорить и настроить на что-то новое. Тем не менее повторяю, что не нужно делать собрание ради собрания. А если уж решили, лучше подготовиться тщательно, в том числе выбрать наиболее удачное место и время для проведения.

### 18.13. Аттестация

Что такое аттестация и чем она отличается от оценки?

Оценка - это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

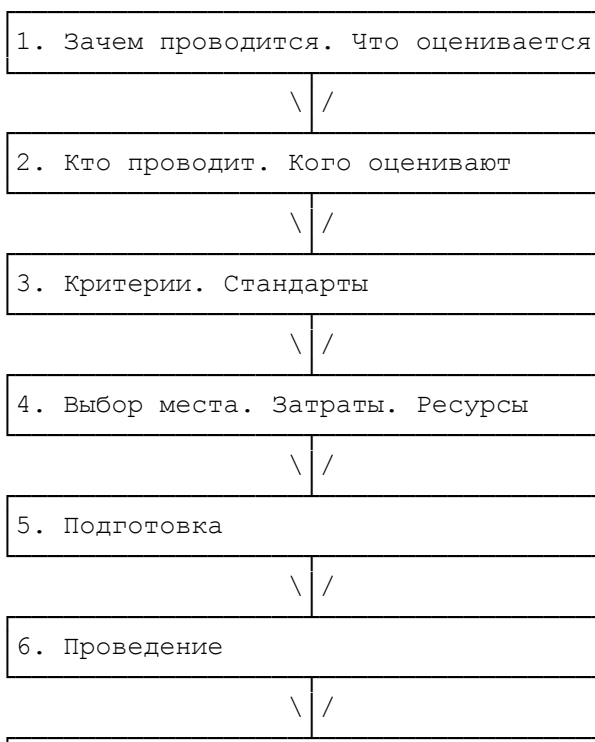
Аттестация - это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

То есть можно сказать, что основная разница в уровне формализации, в том, насколько систематизирован процесс. Аттестация - это событие, которое происходит в официально объявленный день, когда каждый человек проходит аттестацию перед заранее созданной аттестационной комиссией.

Основная ошибка при аттестации аналогична ошибке при оценке. Речь идет о склонности сравнивать сотрудников между собой, а не сопоставлять "сотрудник - стандарт работы". Имеет практически полезное значение только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой, а не то, чем отличаются сотрудники друг от друга.

### 18.14. Последовательность действий при проведении аттестации

Проведение аттестации предполагает четкую последовательность действий:



Ответьте на один вопрос. Только честно. Если вы каждый день трудитесь со своим персоналом бок о бок, если вы с ними работаете или по лидерскому стилю, или по наставническому, даст ли вам что-нибудь формальная аттестация? Ответ очевиден. Аттестация имеет смысл далеко не всегда. Должны быть конкретные цели, ради достижения которых целесообразно применение именно аттестации.

#### 18.15. Основные цели аттестации

Существуют три основные цели:

1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

- изменение заработной платы;
- изменение системы поощрения (наказания);
- повышение мотивации.

2. Принятие решений, связанных с развитием организации, приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации:

- получение обратной связи;
- выявление потенциала;
- информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;
- развитие карьеры;
- личное развитие;
- корректировка планов организации;
- информация для планирования человеческих ресурсов.

3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности всей организации, положения дел в ней и выявлением рабочих проблем.

При этом в ходе аттестации работника оцениваются:

- прошлая деятельность;
- достижение результатов;
- потребность в обучении;
- выявление рабочих проблем;
- улучшение деятельности.

#### 18.16. Кто и когда проводит аттестацию торгового персонала

Для удобства лучше всего собрать все варианты в одной таблице.

Кто	Когда	Плюсы	Минусы
Непосредственный руководитель	Подходит в любых случаях. Особенно для оценки деятельности компании в целом.	Имеет наилучшее представление о работе и работнике. Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течение года, и получение обратной связи. Экономно.	Работник и без аттестации общается с руководителем постоянно. Не позволяет посмотреть на дела взглядом со стороны. Субъективизм. Учет преимущественно целей подразделения, а не организации.
Руководитель руководителя	Два способа - участвует в процессе оценки руководителем или проводит самостоятельно. Используется, когда необходимо сравнивать деятельность в	"Честная игра". Оценка более стандартизована, так как позволяет избежать отпечатков особенностей множества линейных руководителей. Работник получает возможность	Требует больше затрат и времени.

	разных подразделениях или если цель - принятие решений, связанных с развитием организации.	пообщаться с вышестоящим руководством.	
Представитель службы персонала	Используется реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними. Например, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой, или при командной работе. Цель - оценка деятельности компании в целом. Идеально при оценке психологического климата.	Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы.	Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала.
Оценка равными, коллегами	Используется не очень часто из-за психологических проблем. Если используется, оценка осуществляется группой, результаты усредняются.	У коллег более ясное понимание того, как оцениваемые работники выполняют свои обязанности.	Коллеги могут не захотеть оценивать работу друг друга по разным причинам, воспринимается как "донос", грозит появлением излишней напряженности в отношениях.
Центр оценки, ассессмент	Используется для цели "Потенциал". Оцениваются преимущественно руководители.	Позволяет учитывать больше факторов, чем при сравнении со стандартами выполнения работы. Очень хорошо для решения о продвижении.	Дорого. Не всегда в компании, предоставляющей услуги по оценке, имеются специалисты должной квалификации.

#### 18.17. Критерии оценки при проведении аттестации

Лучше всего использовать комплексные критерии, сочетающие разные направления, учитывающие взаимодополняющие факторы, которые проявляются в работе или влияют на ее эффективность.

Пример стандартного комплексного подхода.

Аттестация проходит одновременно по трем направлениям:

1. Оценка деятельности:

- выполнение должностных обязанностей;
- выполнение плана работ (сроки, качество);
- достижение поставленных задач.

2. Оценка квалификации:

- работники в устной или письменной форме отвечают на вопросы по специальности.

### 3. Оценка личности, тестирование:

- конфликтность;
- креативность;
- взаимоотношения в коллективе.

На сегодняшний день на рынке бизнес-тренеров и психологов сложилось два полярных мнения. Одни говорят, что такая формальная оценка с помощью проведения аттестации ничего не дает. Почему? Потому что руководитель и так работает с людьми каждый день и должен использовать именно практические взаимоотношения для того, чтобы оценить человека. Другие говорят, что это не так и что аттестация нужна. Я отношусь к первым. Мне тоже кажется, что формализованная оценка в виде аттестации дает совсем немного. В первую очередь нужно работать с людьми. Почему? Потому что любой так называемый экзамен - лишнее эмоциональное напряжение и волнение, которое может заставить человека проявить себя совсем не так, как он может в нормальном состоянии. И, с другой стороны, если руководитель не может в течение всего года, в процессе ежедневного взаимодействия оценить своего сотрудника, насколько ему удастся сделать это за 1 - 2 дня?

## Вопросы к главе 18

1. Как вы считаете, насколько удастся лично вам при оценке сотрудников не заниматься сравнением их разных качеств, а сосредоточиться на том, как они относятся к принятым стандартам?

2. Проводите ли вы собрания? Как часто? Считаете, что их проведение полностью обоснованно, имеет позитивное значение для дела? Насколько точно удастся выбрать для собраний, совещаний место, время и метод проведения?

3. Что является более удобным для вас, более эффективным - оценка сотрудников в процессе ежедневной работы, аттестация или MS? Почему?

## Глава 19. ОБУЧЕНИЕ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

### 19.1. Стоит ли тратить деньги на обучение?

Скажите, пожалуйста, нужно тратить время и деньги на обучение торгового персонала или нет? По статистике, большинство компаний расходуют от 50% до 70% денег на заработную плату людей и менее 1% своего бюджета на обучение кадров. Обоснован ли такой подход? Является ли такое отношение к обучению целесообразным?

Приведу пример из собственной практики. Речь идет об одном из моих первых опытов по обучению торгового персонала. Пришел я в компанию. Сидит грустный-грустный директор и говорит мне: "Я не знаю, что делать. Лето на носу. У меня есть немного лишних денег. Не могу решить, что лучше сделать с ними - заказать обучение продавцов или кондиционер купить. Как скажете, так и будет". Я его быстро избавил от иллюзий, что соглашусь взять на себя ответственность за решение, которое должен принимать он сам. "Нет, - сказал я, - решать придется вам!" Чаша весов склонилась в мою сторону, и мы провели тренинг. Несколько месяцев спустя позвонил тот самый директор и попросил приехать. "Смотрите, - сказал он, когда я вошел к нему в офис, - теперь у меня три кондиционера вместо одного".

Это был пример из жизненной практики. Но все далеко не так однозначно и просто. Некоторые руководители думают примерно так: "Вот я сейчас обучу свой персонал, и он у меня так заработает! Деньги потекут рекой!" Не потекут просто так. Если у вас неправильно организована логистика, если вы не платите денег, которых заслуживают ваши сотрудники, если ваш товар не рекламируется, деньги не потекут. Таких "если" можно найти отнюдь не мало. Конечно, навыки торгового персонала - это очень важно. Но все-таки это всего лишь звено, одно звено в большой цепи. У меня был другой, тоже очень показательный случай, когда после проведения корпоративного обучения в одной компании в течение недели уволились 90% сотрудников, прошедших тренинг. Как вы думаете, кто оказался виноватым перед руководством компании? Конечно, тренер. А кто был виноват на самом деле? Ведь любое обучение - как лакмусовая бумажка. Любая учеба дает человеку заряд, открывает ему глаза. И после тренинга сотрудники данной компании внезапно поняли, что в данном конкретном месте им ничего интересного не светит. Поэтому повторяю - чудес не ждите.

Обучение - это звено, хоть и очень важное, большой цепи, которая называется "Структура компании". Не может быть одно без другого.

### 19.2. Развитие навыков и умений

Существует классический алгоритм развития навыков и умений. Он опирается на выделение четырех основных уровней сотрудников.

Первый уровень - неосознанная некомпетентность. Это та ситуация, когда человек, во-первых, не знает, что он должен знать, и не умеет делать то, что должен. Примерно такая ситуация возникает, когда в компанию приходит торговый представитель, который никогда не работал до этого в продажах и понятия не имеет, что ему могут понадобиться какие-то дополнительные навыки, умения.

На этом этапе очень важно сделать так, чтобы он понял, что ничего не знает и ему нужно учиться. Необходимо найти слова и объяснить, что он ничего не знает и нужно учиться.

Как только в этом вопросе достигается понимание, человек переходит на второй уровень, который можно назвать осознанной некомпетентностью. На этом уровне торговый представитель понимает, что для достижения результатов ему необходимы знания, умения и навыки. Тогда он начинает учиться или самостоятельно, или с помощью компании.

Далее, как только он начинает учиться, переходит на третий уровень осознанной компетентности. То есть, говоря по-другому, "я знаю, что я знаю". Это та ситуация, когда у сотрудника есть знание, он знает, как это нужно сделать, он знает, к примеру, как нужно устанавливать контакт, как нужно задавать вопросы, как делать возражения. Все это он знает, но делать еще не умеет.

Наивысший уровень - это неосознанная компетентность. Это та ситуация, когда сотрудник и знает, как это сделать, и умеет это делать. Вывести из третьего на четвертый уровень можно только непосредственно в процессе работы, отработки навыков.

### 19.3. Этапы разработки программы обучения

Первый этап: определяется, кого следует учить. То есть выясняется, кого и почему необходимо обучать, что выиграет компания благодаря повышению уровня их знаний.

Второй этап: определяются задачи обучения. Они устанавливаются в связи с содержанием работы сотрудников и в соответствии с тем, какую общую задачу решает сама компания на данном этапе своего развития.

Третий этап: определяются потребности в обучении. Выясняется, насколько конкретные сотрудники готовы для обучения, какую программу лучше всего предложить той или иной группе сотрудников, отдельным людям.

Четвертый этап: выясняется, кто именно должен проводить обучение. Это может быть опытный сотрудник компании, приглашенный тренер или тренинговая, обучающая компания, куда будут отправлены на учебу сотрудники группами или в отдельности.

Пятый этап: решается вопрос о длительности процесса обучения.

Шестой этап: окончательно определяется место проведения обучения.

Седьмой этап: определяется содержание учебной программы.

Восьмой этап: фиксируются методы, которые целесообразно применить в процессе обучения.

Девятый этап: происходит закрепление знаний и дальнейшее развитие.

Десятый этап: результаты учебы подвергаются анализу и оценке.

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных этапов.

### 19.4. Кого следует учить?

Обычно существуют две категории сотрудников - новички и торговые представители с опытом. Я от многих руководителей довольно часто слышу такое мнение: "Вы знаете, у меня опытные продавцы, очень опытные, им нужен только курс для "продвинутых". Начинаю общаться с самими продавцами, оказывается, что они, если продолжить аналогию с вождением автомобиля, не то что на "Формуле 1" участвовать, даже трогаться с места еще не умеют. Нужно начинать все сначала. Но бывают все-таки исключения тоже. Поэтому, если часть персонала уже проходила обучение, владеет определенными знаниями и навыками, желательно разделить людей на разные группы в соответствии с их уровнем владения профессией.

### 19.5. Определение задач обучения

Задачи обучения напрямую связаны со стратегическими и маркетинговыми планами компании. Увеличение продаж требует одного направления, а улучшение обслуживания клиентов требует другого направления обучения. Тем более разными могут быть краткосрочные задачи, решению которых должно содействовать обучение. Например: "увеличение продуктивности продаж", "уменьшение текучести", "повышение морального духа", "совершенствование обратной связи между подразделениями", "повышение способности к самоорганизации" и так далее. Точно

так же и сам тренинг продаж бывает совершенно разной направленности. Он может быть нацелен на развитие навыков консультативной продажи, агрессивной продажи или на обслуживание.

#### Задачи и результаты обучения

Задачи	Результаты
Повышение продуктивности продаж	Увеличение оборотов, прибыли
Уменьшение текучести кадров	Хорошо обученные люди реже терпят крах
Повышение морального духа	Увеличение уверенности в себе. Ощущение заботы компании
Усовершенствование обратной связи	Получение оперативной информации о рынках, клиентах, конкурентах
Укрепление отношений с клиентами	Уменьшение конфликтов. Увеличение лояльности покупателей
Повышение способности к самоуправлению	Достижение большей продуктивности. Увеличение потенциала

#### 19.6. Определение потребности в обучении

Какие источники информации необходимы для этого:

- результаты оценки по стандартам;
- результаты аттестации;
- личная беседа с торговыми представителями;
- мнение руководства;
- анкетирование;
- обратная связь с клиентами.

Какова последовательность действий при определении потребности в обучении?

1. Нужно проанализировать показатели работы каждого торгового представителя.
2. В результате анализа нужно выявить сильные и слабые стороны у каждого.
3. Очень важно добиться от сотрудников признания того, что у них имеются слабые места в работе. Если признания не удастся добиться, все остальное будет бесполезным. Люди будут твердить, что у них все в порядке и ничему учиться не нужно.
4. Обсудить с ним, что он может получить после подготовки.
5. Получить согласие на подготовку. То есть услышать от человека нечто вроде "я готов учиться".

#### 19.7. Кто может проводить обучение?

1. В первую очередь нужно рассмотреть кандидатуры линейного персонала. То есть руководители отдела продаж, супервайзеры, региональные менеджеры.

Каковы основные преимущества такого решения проблемы?

У преподавателей, подобранных из сотрудников компании, имеется личный опыт продаж, хорошее знание товара и специфики бизнеса. Кроме того, если обучение проводит непосредственно руководитель, то это способствует сплочению команды. Также руководитель получает дополнительную обратную связь о состоянии знаний и навыков своих подчиненных.

Каковы недостатки?

Основной недостаток - отсутствие времени. Следующий - отсутствие навыков преподавания. Каждый должен заниматься своим делом. Человек может быть хорошим профессионалом в своей сфере, но не иметь опыта, навыков, личных качеств, необходимых преподавателю. При слабом преподавании существенно уменьшается авторитет. В качестве субъективного отрицательного фактора можно обратить внимание на то, что представителя собственной компании иногда персонал не воспринимает как преподавателя, относится к нему просто как к своему коллеге. Могу привести прекрасный пример такого отношения. Проводил я в своей компании обучение собственного торгового персонала. Прошло 3 года, и практически для тех же самых людей я опять проводил обучение, но как приглашенный тренер. Во втором случае они стали говорить: "Ой, как здорово!!!" Хотя два года назад все было абсолютно то же самое. То есть когда человек всегда рядом с вами, вы видите его каждый день, то у вас возникает мнение, что этот человек ничего нового вам не расскажет, вы и так знаете его. А когда приходит кто-то со стороны, он вполне может стать авторитетом, гуру.

2. Обучение может проводить внутрифирменный тренер.

Сейчас многие компании имеют такого сотрудника.

Каковы преимущества?

Наличие необходимых навыков для проведения обучения. Проще скорректировать и обеспечить соответствие программы с поставленными задачами и потребностями компании. Нет жестких временных рамок. То есть можно составить более удобное для компании расписание, составить гибкий график учебного процесса.

Каковы недостатки?

Кто сегодня идет на позицию, на должность внутренних тренеров? В основном это молодые люди, выпускники вузов, потому что более опытные и качественные тренеры востребованы, стоят больших денег и компании не в состоянии держать их, платить в соответствии с их ожиданиями. Для молодых же людей, юношей и девушек, обычно работа бизнес-тренера в компании - это первая ступень в личной карьере. Поэтому вполне естественно, что им не хватает авторитета перед матерыми зубрами, опытными торговыми представителями. Кроме того, у них нет также опыта личных продаж, так как обычно они являются просто психологами по образованию. Это значит, что большая вероятность отсутствия практических знаний тонкостей в сфере продаж, превалирование теоретических знаний. Еще один существенный недостаток заключается в том, что существует прямая зависимость внутрифирменного тренера от руководства. То есть ограничена возможность внесения в компанию новых точек зрения, нового отношения к делу, выявления каких-то недостатков, изменения установившихся привычек и традиций, которые мешают дальнейшему развитию.

Когда наиболее оптимально иметь у себя собственного внутрифирменного обучающего менеджера?

Как правило, это удобно большим компаниям, где не боятся текучести кадров, не сильно держатся за людей, где уже разработаны и внедрены внутрифирменные стандарты.

3. Специалисты со стороны.

В чем преимущества обучения персонала с помощью приглашенных специалистов?

Можно выбрать из большего количества специалистов, обеспечить наличие у приглашенного тренера необходимого опыта преподавания. Кроме того, у тренеров уже имеются готовые программы, которые многократно апробированы, постоянно совершенствуются в соответствии с требованиями рынка. Очень важное преимущество - независимость. Приглашенный со стороны тренер может прийти и сказать то, что есть на самом деле, выявить проблемы, которых никто не замечает или не рискует обсудить с руководством.

Каковы недостатки?

Во-первых, трудно выбрать профессионалов.

Кроме того, существует серьезная проблема с обратной связью после обучения. То есть тренер обучение провел и ушел. Что происходит дальше - обычно его уже не интересует.

Сильная зависимость от удачного выбора преподавателя, от его личных качеств, опыта, методов.

Когда целесообразно приглашать сторонних преподавателей?

Услугами сторонних тренеров могут воспользоваться как крупные, так и небольшие компании. Подходит практически всегда. Но нужно понимать, что его основная задача - предоставить техники и методики и дать серьезный импульс на использование этих знаний и умений. И если линейные менеджеры не будут после обучения поддерживать уровень своих сотрудников постоянным повторением пройденного, то через некоторое время это может позабыться.

### 19.8. Сколько должно длиться обучение?

Обучение - это непрерывный и постоянный процесс. Я бы сказал, что оно должно длиться всю жизнь. Хотя пока торговый персонал не прошел испытательный срок, вложения в обучение должны быть минимальны. Тем и поводов для проведения обучения можно найти очень много. К числу самых важных можно отнести следующие:

1. Знание своего продукта.
2. Знание конкурентов.
3. Знание территории.
4. Знание клиентской базы и эффективных методов работы с ней.
5. Знание стратегии компании по продажам.

Но нужно организовать процесс обучения в соответствии с реальной необходимостью, а не заставлять людей каждую неделю участвовать в тренингах. Если какая-то консалтинговая или тренинговая компания, индивидуально работающий тренер скажет, что тренинг навыков надо проводить раз в месяц, даже раз в три месяца - не верьте. Оптимально - раз в год. И уж точно не чаще, чем раз в шесть месяцев. Чаще нет смысла, потому что минимум шесть месяцев нужно для реального, практического освоения полученных знаний, их оценки. Так что, когда предлагают заниматься чаще, значит, вам хотят навязать лишние расходы.



Чтобы от тренингов получить ожидаемый результат, необходимо реальное применение продавцами полученных новых знаний в процессе работы. Поэтому надо обязательно настраивать их на это путем постоянного поддержания внимания в нужном направлении. Что касается длительности отдельных семинаров и тренингов, в среднем 2 - 4 дня полностью достаточно. Один день - мало. Это обычно получается "галопом по европам". Безусловно, оптимально 3 - 4 дня. Но вряд ли рабочая ситуация позволит на такое время оторваться от дел. Тогда нужно выделить хотя бы не менее двух дней.

#### 19.9. Где лучше всего проводить обучение?

В основном рассматриваются всего два варианта - территория компании и чужая территория. Настоятельно рекомендую при возможности предпочтение отдавать обучению вне офиса, вне территории компании. Почему? Потому что, во-первых, если люди в офисе, значит, обязательно найдутся те или иные рабочие дела, которые постоянно будут отвлекать, мешать учебному процессу. Если не во время самих занятий, то в перерывах точно придется кому-то что-то отправить, куда-то позвонить и так далее. Все это мешает сосредоточиться на занятиях. Не удастся отстраниться от повседневных дел. Если же люди выезжают на чужую территорию, все происходит намного лучше. Голова отключается от всех повседневных дел и человек начинает намного лучше воспринимать новую информацию.

#### 19.10. Чему нужно учить? Содержание курса подготовки

Можно выделить три основных направления для обучения, развития знаний персонала. Это навыки продаж, знание бизнеса, отношение к продажам.

А. Знание бизнеса.

1. Знание продукта, конкурентов, территории.
2. Знание потребностей клиентов.
3. Знание клиентской базы и эффективных методов работы с ней.
4. Знание стратегии компании по продажам.

Б. Отношение к продажам.

1. Лояльность к бизнесу и менеджменту компании.
2. Принятие целей.
3. Взятие обязательств и следование им.
4. Осознание связи уровня продаж с личными целями, материальными, карьерой.
5. Вера в качество и полезность предлагаемого товара.
6. Физическое и эмоциональное ресурсное состояние.

В. Навыки продаж включают в себя:

1. Техники продаж.
2. Навыки поддержания отношений с клиентами.
3. Навыки качественного обслуживания.
4. Навыки поиска, развития и удержания клиента.

Я бы начинал именно со знания бизнеса, хотя многие почему-то сначала планируют обучение навыкам продаж. Скажите, пожалуйста, как можно обучать продавцов навыкам продаж, если они еще не знают даже свой собственный товар? Это очень важный вопрос! Первым этапом должно быть получение знаний о своем товаре, специфике бизнеса, специфике продаж именно этого товара. Иначе деньги будут брошены на ветер. Зачем учить навыкам, если человек пока не знает, что он продает? Ему должно быть известно, из чего сделан товар, для чего он нужен, как работает, как пользоваться им, какие существуют аналоги, чем они лучше и чем хуже, кто еще на этом рынке, какие предложения у них... Все это очень важно. Потому что очень бледно выглядят продавцы, которые не знают свой товар. Это настоящая катастрофа для компании.

#### 19.11. Каковы основные методы обучения?

1. Лекция.

Этот метод полезен для сообщения информации и обеспечения основы для всего учебного процесса. Лекция должна сопровождаться средствами представления визуальной информации, например слайдами, которые можно показывать на экране. Необходимо также поощрять активность слушателей, чтобы они принимали хоть какое-то участие в процессе и коммуникация не получилась полностью односторонней. Хорошо организованные дискуссии стимулируют интерес и позволяют выявить разные точки зрения, облегчают постижение сути рассматриваемых проблем и задач, быстрее приводят к единой точке зрения.

2. Учебные пособия.

Эта форма является полезным дополнением, сопровождающим лекции.

Если говорить с точки зрения этапов освоения навыков и умений, лекция и учебные пособия помогают перевести обучаемых на уровень осознанной неспособности. Они показывают сотрудникам, что от них требуется в процессе работы, каких навыков и умений им не хватает, чтобы успешно перейти от теории к практике.

### 3. Ролевые игры.

Этот метод обучения переводит обучаемого на этап осознанной способности, позволяющей успешно выполнять отдельные навыки и умения.

Он позволяет персоналу учиться на собственных удачах и ошибках в ситуации, имитирующей взаимодействие между покупателем и торговым представителем. Обратную связь в этом случае осуществляют другие члены учебной группы, преподаватель, а также аудиовизуальные средства.

Наблюдения за собственными действиями являются очень полезным приемом, так как наглядно показывают учащемуся промахи, на которые обратили внимание другие члены группы.

Без этого некоторые учащиеся могут отказаться признать свои ошибки, например то, что некоторые их действия могут стать причиной потери интереса со стороны покупателя. В процессе самого общения, обсуждения, находясь в возбужденном, азартном состоянии, они просто не замечают этого. И только обратная связь позволяет учащемуся увидеть ситуацию глазами постороннего человека, в результате чего возникающие проблемы легче удается признать и принять.

Основная ценность этого приема заключается в том, что обучение неопытных людей основным навыкам и умениям продаж в этом случае происходит в менее напряженной обстановке, чем реальные условия.

Кроме того, здесь процесс продаж может быть разбит на ряд отдельных этапов, например начало общения, выявление потребностей, презентация товара, устранение возражений и другие. При этом каждый из этапов требует своего набора навыков и умений.

Ролевые игры могут использоваться для развития многих навыков в ходе разнообразных упражнений, которые постепенно усложняются и в конце концов образуют полный цикл продажи.

### 4. Изучение кейсов.

Изучение кейсов особенно подходит для развития аналитических навыков и умений.

Учащихся просят проанализировать ситуации, выявить проблемы и возможности и предложить рекомендации, как следует действовать в рассматриваемом случае.

Тот же самый прием может быть использован, например, для задания целей по общению с заказчиками. Для этого предлагается история прежних отношений между конкретным покупателем и торговым представителем, и обучаемого просят разработать набор обоснованных целей для следующего посещения этого покупателя.

### 5. Подготовка на рабочем месте.

Очень важно, чтобы первоначальная подготовка, которую прошел обучаемый, была закреплена аналогичной подготовкой на рабочем месте.

Опыт, полученный в реальных ситуациях продаж, плюс оценка и обратная связь, обеспечиваемая менеджером по продажам, приводят к тому, что торговый представитель уверенно выходит на последний этап процесса овладения навыками и умениями, который мы назвали неосознанной способностью.

Торговый представитель теперь осуществляет правильные действия в автоматическом режиме, то есть он становится похожим на водителя, который пользуется уже имеющимся набором навыков и умений, необходимых для управления машиной, практически не задумываясь.

Хотя неосознанная способность - это последний этап учебного процесса, он не представляет собой завершение процесса, предел, за которым невозможны никакие совершенствования.

Тренировки на местах предназначены для совершенствования личных показателей, как опытных торговых представителей, так и новичков.

## 19.12. Закрепление знаний и дальнейшее развитие

1. Контроль со стороны руководства разными способами, в том числе пилотные выезды с торговым представителем.

Чтобы полученные в процессе обучения знания и навыки не испарялись бесследно, нужно не только настроить сотрудников на их применение в каждодневной практике, но и обеспечить контроль над этим процессом, а также указать направление для дальнейшего развития.

### 2. Разбор трудных ситуаций внутри отдела.

Чем лучше будут разобраны, изучены трудные ситуации, тем успешнее удастся их избежать. Кроме того, они являются очень хорошим дидактическим материалом, позволяющим усилить мотивацию сотрудников на совершенствование своих навыков. Потому что сложные ситуации лучше всего выявляют недостающие умения и знания.

### 3. Дополнительная литература.

Конечно, нельзя отказаться от такого удобного и полезного дополнения к учебному процессу, как соответствующая изучаемым темам литература. Как бы внимательно ни слушали учащиеся во время лекций, тренингов, все равно многое ускользает и быстро забывается. Кроме того, учебный процесс всегда ограничен определенными временными рамками и в любом случае остается много вопросов и деталей, которые могут быть неплохо отражены в литературе. Поэтому необходимо настроить торговый персонал на самостоятельную работу с литературой. К сожалению, это далеко не всегда реализуемо, но если удастся убедить, позволяет перспективным сотрудникам быстро укрепить свои знания и добиться лучшего освоения всего учебного материала.

### 19.13. Оценка результатов

Как уже говорили, после завершения учебного процесса необходимо оценить его эффективность. Это очень важно для того, чтобы каждый следующий тренинг или другое предполагаемое учебное мероприятие было более качественным, чем предыдущее.

Используемые критерии оценок:

1. Способности, продемонстрированные торговым представителем во время проверки менеджером по продажам его работы на месте.
2. Изменение в чистом объеме продаж.
3. Ответы на вопросы в конце курса подготовки.
4. Число привлеченных новых клиентов.
5. Степень охвата территории.
6. Изменение в объеме продаж на одно посещение заказчика.
7. Соотношение между полученными заказами и числом посещений заказчиков.
8. Ответы на вопросы через какое-то время после прохождения курса подготовки.
9. Число потерянных прежних клиентов.
10. Продолжительность времени, затрачиваемого торговым представителем на заказчика.

Резюмируя, можно сказать, что в конечном счете управление отделом продаж сводится главным образом к работе с людьми. Это трудная, непростая работа. Но нужно помнить: самые ценные, выгодные вложения - это вложения в свой персонал. Они всегда обернутся золотой монетой. Если кому-то кажется, что персонал будет меняться и развиваться самостоятельно - не будет такого. Развитие торгового персонала зависит в первую очередь от руководителя.

### Вопросы к главе 19

1. Как вы, являясь руководителем, решаете проблему собственного профессионального роста? Насколько считаете важным этот аспект для успешной работы вашего отдела?
2. На что вы опираетесь, устанавливая бюджет затрат на обучение персонала? Являются ли критерии, используемые вами, действительно обоснованными?
3. Существует ли у вас разработанная система анализа результатов обучения? Насколько удается мотивировать сотрудников на использование полученных знаний в процессе работы, как происходит соответствующий контроль?

### ВВОДНЫЙ ТРЕНИНГ

Как говорилось в гл. 19 можно выделить три основных направления для обучения, развития знаний персонала. Это навыки продаж, знание бизнеса, отношение к продажам. Навыкам продаж должен хотя бы на начальном этапе обучать специалист. И программу обучения разрабатывать и внедрять лучше поручить тем, кто это может сделать хорошо. А вот обучение по направлениям "знание бизнеса", "отношение к продажам" необходимо разрабатывать внутри компании и, более того, желательно привлекать к этому сотрудников разных уровней и направлений.

Далее представлен шаблон, по которому можно составить учебное пособие для вновь принятых сотрудников:

- Цель тренинга.
- Характеристика внешних условий.
- Корпоративная политика.
- Маркетинговая стратегия.
- Задачи команды продаж и каждого торгового представителя.
- Основные обязанности торгового представителя.
- Конкурентные преимущества и торговый представитель.

Цель тренинга.

Расширить ваш кругозор и дать возможность применить уже имеющиеся знания, показать, как вы можете влиять на происходящие процессы, ознакомить с корпоративной культурой. Мы рассчитываем, что каждый из вас рассматривает работу в нашей компании как чрезвычайно

важную для себя, строит свои долгосрочные планы, связанные с нашей компанией, и приложит максимум усилий для развития нашего бизнеса в своем регионе.

Сегодня мы суммируем и обобщим все сказанное ранее.

#### Внешние условия. Рынок

Рынок	Описание рынка (продукты, одежда, бытовая техника)
Характеристика рынка	Новый и быстрорастущий
Специальные условия	Хранение, транспорт, продажа
Доставка	Есть ли трудности с доставкой
Культура потребления продукта	Если есть, то какая
Лояльность к брендам	Если есть, то к каким

#### Внешние условия. Конкуренты

Иностранные производители	Поименно
Общенациональные производители	Поименно
Местные производители	Поименно
Мелкие подвально-магазинные производители	Поименно
Импортеры	Поименно

#### Внешние условия. Потребители

Чего хотят потребители	<p>Подробно (пример)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Соотношение качество/цена</li> <li>- Динамичный ассортимент</li> <li>- Постоянное качество</li> <li>- Больше свободного времени, меньше времени на готовку</li> <li>- Полезный (наименее вредный) продукт</li> <li>- Соответствие "западному стандарту"</li> <li>- Постоянное присутствие и доступность продукта</li> </ul>
------------------------	---

#### Корпоративная политика. Стратегия компании

Глобальная стратегия	Быть N 1 в западном регионе
Присутствие	Супермаркеты - 10%, универсамы - 30%, магазины 50%
Наценочная политика	Разумная
Ценовое позиционирование	Быть самыми дешевыми в некоторых сегментах
Дистрибуция	Создание центров дистрибуции
Рынок	Создание рынка Обучение рынка
Совместная работа	Обучение партнеров

#### Маркетинговая стратегия. Типы продуктов

Эконом	Подробное описание
Премиум	Подробное описание
Специальные	Подробное описание

#### Маркетинговая стратегия. Ценовая политика

Эконом	Эконом - лучшее за 1 долл.
Премиум	Премиум - лучшее качество и цена

Специальные	Специальные - в соответствии с возможностями и особенностями потребителя
-------------	--

Маркетинговая стратегия. Целевые потребители

Целевые потребители по уровню дохода и образу жизни	Подробное описание
---	--------------------

Маркетинговая стратегия. Инструменты продвижения продукта

Ценовая политика	Скидки. Какие и за что
Мотивационная политика	Подарки, откаты. Какие и за что
"Размещение" продукта в сериалах и клипах	В каких и когда
Рекламные материалы	Какие
Мерчандайзинг	Стандарты мерчандайзинга
Торговое оборудование	Какое и в каком количестве
Акции в сетях	Какие и когда
Дегустации	Какие и когда
ТВ-реклама	Какая и когда

ТП и методы продаж

Метод обслуживания	Используется или нет. Если да, то с какими клиентами
Агрессивный метод	Используется или нет. Если да, то с какими клиентами
Спекулятивный метод	Используется или нет. Если да, то с какими клиентами
Консультативный метод	Используется или нет. Если да, то с какими клиентами

Обязанности. Организация продаж

Постоянное выполнение планов и задач компании	Методы планирования
Своевременность оплат	Сроки погашения задолженности
Максимальная дистрибуция во всех каналах сбыта	Представленность товара и ассортимента
Креативный подход к продажам	

Обязанности. Управление временем

Ежемесячное планирование	Формы и методы
Еженедельное планирование	Формы и методы
Ежедневное планирование	Формы и методы
Самоконтроль	Формы и методы

Обязанности. Партнер

Поиск	Где и как
Обратная связь	Как часто и каким образом
Обучение	Чему учить и как учить
Обслуживание	Уровень сервиса
Контроль	Методы контроля

Обязанности. Маркетинг

Отслеживание и реагирование на внешние условия	Действия конкурентов, потребности покупателей
"Улавливание" интересных продуктов	Новые тенденции и вкусовые предпочтения
Выбор и согласование инструментов продвижения продукта	Предложения, новые варианты

Конкурентные преимущества продукта

Временные (относительно)	Подробное описание
--------------------------	--------------------

Конкурентные преимущества компании

Постоянные	Подробное описание
------------	--------------------

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

Глава 1. Виды организационной структуры отдела продаж

- 1.1. Линейная организационная структура
- 1.2. Линейно-функциональная организационная структура
- 1.3. Функциональная организационная структура
- 1.4. Горизонтальная организационная структура

Глава 2. Технологии и типы продаж

- 2.1. Два основных вида продаж
- 2.2. Обслуживание
- 2.3. Агрессивный тип продаж
- 2.4. Спекулятивный тип продаж
- 2.5. Консультативная продажа

Глава 3. Принципы организации деятельности торгового персонала

- 3.1. Географическая, территориальная специализация
- 3.2. Товарная специализация
- 3.3. Рыночная специализация
- 3.4. Специализация по типам клиентов
- 3.5. Организация на основе имеющихся и новых клиентов
- 3.6. Организация по кластерам потребительского поведения и торговым каналам
- 3.7. Сочетание организационных принципов

Глава 4. Типы продавцов

- 4.1. Приемщик заказов
- 4.2. Торговый консультант
- 4.3. Торговый представитель
- 4.4. Презентатор
- 4.5. Старший торговый представитель, или Охотник за головами. Супервайзер
- 4.6. Мерчандайзер
- 4.7. Торговый представитель по работе с ключевыми клиентами

Глава 5. Работа руководителя

- 5.1. Каковы основные функции менеджера по продажам
- 5.2. Какие задачи решает руководитель отдела продаж
- 5.3. Что входит в сферу ответственности руководителя отдела продаж
- 5.4. Свойства и навыки хороших руководителей
- 5.5. Личные качества
- 5.6. Управленческие навыки
- 5.7. Стили руководства
  - 5.7.1. Основные стили руководства
  - 5.7.2. Уровень развития торгового персонала
  - 5.7.3. Стили руководства и уровень развития торгового персонала
  - 5.7.4. Основные инструменты руководителя
  - 5.7.5. Повышение уровня развития сотрудников
- 5.8. Девять наиболее распространенных ошибок управления

Глава 6. Стили руководства и эффективное распределение времени

- 6.1. Основные виды работ руководителей
- 6.2. Управление, ориентированное на людей
- 6.3. Поглотители времени руководителя
- 6.4. Как повысить производительность собственного времени?
- 6.5. Делегирование полномочий
- 6.6. Роль менеджера в продажах

Глава 7. Подбор, оценка и найм торгового персонала

- 7.1. Подбор персонала
- 7.2. Кто должен заниматься набором?
- 7.3. Как планировать штат торгового персонала
- 7.4. Портрет идеального продавца
- 7.5. Портрет идеального продавца с точки зрения мирового опыта

Глава 8. Поиск кандидатов

- Глава 9. Собеседование и набор
  - 9.1. Основные критерии отбора
  - 9.2. Телефонный отбор
  - 9.3. Разработка эффективной анкеты
  - 9.4. Организация собеседования
  - 9.5. Какие навыки требуются от профессионального интервьюера?
  - 9.6. Проведение собеседования
  - 9.7. Вопросы для оценки профессиональных навыков
  - 9.8. Вопросы для оценки мотивации кандидата
  - 9.9. Вопросы для оценки личных качеств
  - 9.10. Как мотивировать сотрудников при приеме на работу?
  - 9.11. Дополнительная помощь в отборе
  - Приложение N 1 к главе 9
  - Приложение N 2 к главе 9
- Глава 10. Оценка кандидатов и принятие решений по отбору
  - Приложение к главе 10
- Глава 11. Как разработать должностную инструкцию
  - 11.1. Как составлять должностную инструкцию и для чего она вообще нужна?
  - 11.2. Какие пункты можно считать самыми главными и необходимыми в этом документе?
- Глава 12. Мотивация торгового персонала
  - 12.1. Что такое мотивация?
  - 12.2. Признаки наличия и отсутствия мотивации
  - 12.3. Взгляд на мотивацию со стороны научных теорий
  - 12.4. Управленческие решения на основании теории Маслоу
  - 12.5. Теория справедливости и равенства Стейси - Адамса
  - 12.6. Управленческие решения на основании теории справедливости
  - 12.7. Теория ожидания Врума
  - 12.8. Управленческие решения на основании теории ожидания
  - 12.9. Модель мотивации Черчилля, Форда и Уолкера
  - 12.10. Управленческие решения на основании модели мотивации Черчилля, Форда и Уолкера
  - 12.11. Теория X и Y Мак Грегора
  - 12.12. Управленческие решения на основании теории Мак Грегора
  - 12.13. Теория управления продажами Лайкерта
  - 12.14. Две главные составляющие сильной мотивации
  - 12.15. Мотивация и приверженность
  - 12.16. Основные факторы, оказывающие влияние на степень приверженности
  - 12.17. Философия "кайдзен"
  - 12.18. 10 основных правил мотивации
  - 12.19. Обобщение. Практическое понимание и применение мотивации
- Глава 13. Стагнирующие торговые представители
  - 13.1. Причины стагнации
  - 13.2. Отсутствие возможности продвижения по карьерной лестнице
  - 13.3. Скука. Удовлетворение уровнем дохода
  - 13.4. Чувство несправедливости
  - 13.5. Физическое и моральное истощение
- Глава 14. Оплата торговых представителей
  - 14.1. Цели системы оплаты труда
  - 14.2. Разработка системы оплаты труда сбытового персонала
  - 14.3. Основные типы систем оплаты труда
    - 14.3.1. Простая система окладов (почасовая форма или оклад)
    - 14.3.2. Система оплаты на основе прямых комиссионных выплат
    - 14.3.3. Комбинированные системы оплаты труда
  - 14.4. Связь метода и целей
  - 14.5. Ограничение доходов: за и против
  - 14.6. Пятый этап. Выбор форм косвенной оплаты



- 14.7. Шестой этап. Введение разработанной системы в действие
- Глава 15. Целенаправленное стимулирование и торговый персонал
- Глава 16. Планирование продаж
  - 16.1. Какие задачи решает планирование
  - 16.2. Внутренние факторы, влияющие на достижение потенциального объема продаж
  - 16.3. Критерии хорошего плана
  - 16.4. Основные методы установления норм продаж
  - 16.5. Основные типы норм
- Глава 17. Планирование посещений. "Думы и труды"
  - 17.1. Планирование как необходимость
  - 17.2. Что дает планирование с помощью органайзера "Думы и труды"?
  - 17.3. Пять основных ступеней метода
- Приложение N 1 к главе 17
- Глава 18. Оценка работы торгового персонала
  - 18.1. Основные ошибки при проведении оценки
  - 18.2. Программа проведения оценки результатов работы
  - 18.3. Количественные исходные показатели
  - 18.4. Качественные исходные показатели
  - 18.5. Основные методы и методики сбора информации для оценки
  - 18.6. Установление стандартов эффективности
  - 18.7. Система оценки "Mystery Shopping" - "Таинственный покупатель"
  - 18.8. Разработка программы MS
  - 18.9. Обработка полученных данных
  - 18.10. Частота проведения MS
  - 18.11. Собирания и совещания
  - 18.12. Целесообразность проведения собрания или совещания
  - 18.13. Аттестация
  - 18.14. Последовательность действий при проведении аттестации
  - 18.15. Основные цели аттестации
  - 18.16. Кто и когда проводит аттестацию торгового персонала
  - 18.17. Критерии оценки при проведении аттестации
- Глава 19. Обучение торгового персонала
  - 19.1. Стоит ли тратить деньги на обучение?
  - 19.2. Развитие навыков и умений
  - 19.3. Этапы разработки программы обучения
  - 19.4. Кого следует учить?
  - 19.5. Определение задач обучения
  - 19.6. Определение потребности в обучении
  - 19.7. Кто может проводить обучение?
  - 19.8. Сколько должно длиться обучение?
  - 19.9. Где лучше всего проводить обучение?
  - 19.10. Чему нужно учить? Содержание курса подготовки
  - 19.11. Каковы основные методы обучения?
  - 19.12. Закрепление знаний и дальнейшее развитие
  - 19.13. Оценка результатов
- Вводный тренинг