

100%

ПРОДАЖИ

Вилена Смирнова

# СЕКРЕТЫ МОТИВАЦИИ ПРОДАВЦОВ



Деньги — мотивирующий или контролирующий фактор?

Если нет возможности платить больше

Правы ли были погонщики слонов?

Где искать саботажника?



2-е издание,  
расширенное и дополненное

 PITIP

Вилена Смирнова

**Секреты мотивации продавцов**

«Питер»

2009

## **Смирнова В.**

Секреты мотивации продавцов / В. Смирнова — «Питер», 2009

Не секрет, что для успешного бизнеса необходим хорошо отлаженный механизм сбыта, а одним из слагаемых успеха является результативная работа персонала отдела продаж. Также не секрет, что эти результаты во многом зависят от продуманной системы мотивации сотрудников. Но вот что послужит действенным стимулом для подчиненных – это подчас остается для многих руководителей «тайной за семью печатями». Автор раскроет вам избранные секреты мотивации продавцов, познакомит с непростыми инструментами поощрения и наказания, расскажет про мотивирующие факторы, научит, как быть, если нет возможности платить работнику большую зарплату. Второе издание дополнено описанием механизмов мотивации персонала во время перемен в компании и в кризисные для фирмы периоды, а также технологий борьбы с откатами и методами поиска уже замотивированных сотрудников. А если вы примените на практике упражнения, прочтаете кейсы, разыграете деловые ситуации, то не удивляйтесь, когда объемы продаж возрастут, а от покупателей не будет отбоя.

© Смирнова В., 2009

© Питер, 2009

# Содержание

Вместо введения	5
Глава 1	6
1.1. Букварь для руководителя	7
Избранный секрет № 1. Договоримся о терминологии	9
1.2. Мотивация, ориентированная на потребности	14
Избранный секрет № 2. Заменяем плохие ожидания сотрудников прекрасными руководительскими фантазиями на тему ожиданий сотрудников	16
1.3. Система мер по стимулированию сотрудников	21
Избранный секрет № 3. Тщательно инвентаризируем все благие намерения	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# Вилена Смирнова

## Секреты мотивации продавцов

### Вместо введения

Уважаемый коллега!

Вы держите в руках эту книгу и прежде, чем Вы начнете ее читать, предлагаем Вам ответить на несколько вопросов мини-теста:

1. Сколько раз за последний месяц у Вас возникал вопрос: «Что же еще сделать, чтобы сотрудники захотели работать лучше?»:

а) *один раз*; б) *думаю об этом каждый день*; в) *не думал никогда*.

Интерпретация:

1а – Можете себя поздравить с тем, что Вы вообще об этом подумали.

1б – Вы на верном пути. Пришло время перейти к действиям.

1в – *версия 1*: Система мотивации на Вашем предприятии выстроена идеально; *версия 2*:

...А остались ли в этой организации сотрудники?

*Для тех, кто выбрал варианты (а) или (б) следующий вопрос:*

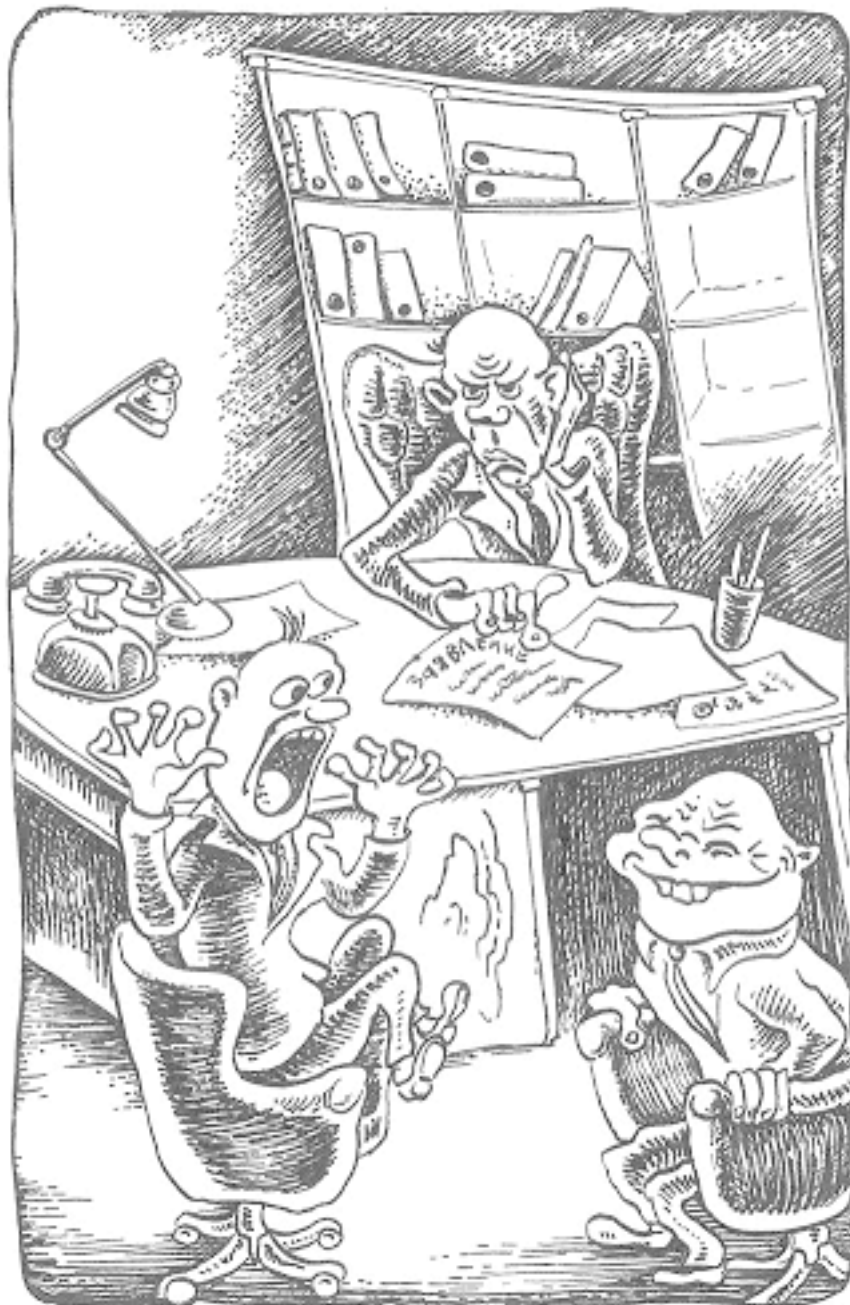
2. Какое последнее мотивирующее действие Вы произвели?

Интерпретация:

Любой ответ дает Вам повод для получения результатов!

**Общие результаты по тесту:** Если Вы улыбнулись вместе с нами, задумываясь о серьезной проблеме мотивации, ВАМ – СЮДА!

## Глава 1 МОТИВАЦИЯ



## 1.1. Букварь для руководителя



За шикарным столом шикарного кабинета сидел понурый генеральный директор ЗАО «УХ-НЕМ» Закопейко-Удавицкий. Перед ним, сияя неприличной белизной, лежало заявление препротивнейшего содержания: «Прошу уволить по собственному желанию...»

«Как это все не вовремя!» – со вздохом подумал Закопейко-Удавицкий. Мысли скакали по кругу, рука потянулась к телефону...

Через минуту, встревоженные, в кабинет ввалились технический директор Запугалов и директор по общим вопросам Самодуров-Невменяйко. Генеральный предъявил заявление сотрудника.

Закопейко-Удавицкий любил немые сцены, умел держать паузы, но еще больше он любил «делегировать ответственность».

Первым не выдержал Запугалов:

– Опять с жиру бесится! Сошлем в Сыктывкар, и пусть там подспудно развивается!..

– А о чем, собственно, речь, – начал нервничать Самодуров-Невменяйко, – это кто? Я что-то его не помню!

– А пора бы, он уже третий год в компании, – насладившись паузой, резюмировал Закопейко-Удавицкий. – И никакой Сыктывкар ему не нужен. Мы ему перевод в Москву обещали, еще год назад...

– Раз ты обещал, так чего всех нас поднял на уши? – Запугалов насупился.

Директор выдержал еще одну паузу.

– Это не Я обещал, это обещала Компания. Я об этом узнал из разговора с ЭТИМ увольняющимся начальником отдела сбыта. – Он многозначительно поднял указательный палец в направлении директора по общим вопросам. – Нам бы общие вопросы порегулярнее отслеживать, мониторить, что ли, так, глядишь, и были бы в курсе настроений подчиненных.

– Я, я, – начал задыхаться от возмущения Самодуров-Невменяйко, – я и так тут по всем направлениям мониторию, разрываюсь буквально, все же на мне!.. А еще и всех собак дохлых навешивать! Мне элементарно некогда ублажать... Да пусть он катится, незаменимых нет!

– Это уже четвертый сбытовик за последние пять лет, – занявшись несложной арифметикой, Закопейко-Удавицкий уставился в безупречный потолок.

– Га-га-га, – неожиданно громкоотреагировал Запугалов, – этот, выходит, дольше всех продержался...

– Я бы не стал иронизировать в нынешней ситуации.

– А предыдущий куда делся?... Не помню, может Самодуров – По-Общим-Вопросам помнит? – не унимался Запугалов.

– В декрет!!! – торжествующе проорал Самодуров-Невменяйко. – Мы протрындили совершенно баснословную сумму на том суде и еще моральный ущерб за то, что незаконно уволили.

– Лучше бы ты сам в декрет свалил, дешевле вышло бы, – загоготал Запугалов.

Самодуров-Невменяйко принял независимый вид и отвернулся, барабаня пальцами по мраморной столешнице.

– Коллеги, – трагично вступил генеральный, – это не самое главное. Я вызвал вас затем, чтобы объявить об изменениях, которые назрели в нашей компании. Из бесед с увольняющимися сотрудниками нужно выносить остаток – сухой остаток. А он таков: у нас не развита система мотивации персонала.

– Ты это прекращай, – перебил генерального Запугалов, – этими словечками любую компанию можно обанкротить в два свиста. Так и бегают эти умники: мотивации, компенсации, вербализации и когнитивный диссонанс.

Коллеги молча уставились на него.

– Что? Программы не читали, что эти консалтеры рассылают налево-направо? Секта, одним словом, всех зазомбировали, работать некогда.

– Ну, я-то как раз отлично представляю, что такое система мотивации, – напыщенно начал Самодуров, – а вот то, что некоторым не хватает бизнес-образования, как раз указывает...

– Ему что, денег не платили? – перебил Самодурова Запугалов. – Платили. Значит, с жиру бесится, вот тебе и вся мотивация. Набрали умных, работы ни хрена не делают, все бредят идеями! Мотивация!

– Да, знаете ли, коллеги, – грустно продолжил Закопейко-Удавицкий, – а его последние слова заставили меня задуматься. Он сказал так: «Вы не мотивируете, вы изредка стимулируете. А как приходишь до цели – морковка уже съедена». Вопрос назрел, и мы его будем решать. Только в чем разница между мотивацией и стимуляцией?

– Денег дать, пока нового не найдем, пусть уgomонится, – внес предложение Запугалов.

– Я усматриваю нелояльное отношение к компании этого, как его там... ну неважно. Мы оставляем его работать в компании на прежних условиях, пусть будет счастлив, это само по себе поощрение, – выдвинул свою версию Самодуров-Невменяйко. – А наказать все-таки нужно, чтоб неповадно было. Предлагаю снять у него оплату телефона.

– Ему и так компания не оплачивает, – вмешался осведомленный генеральный.

– А, значит предлагаю ввести оплату за буфет, хватит бесплатно кофе наливать! И вообще, заявление не подписывать, узнать, куда он намылился, и там перекрыть кислород!

– Я принял решение, – торжествующе заявил генеральный. – Мы подберем лучшего специалиста по мотивации персонала, пусть он и занимается. А там – глядишь, все и образуется, главное, чтобы люди понимали, что компания встала на инновационный путь развития. Коллеги?

Последние слова были обращены к одиноко лежащему на столе заявлению. Коллеги растворились в гуще повседневных забот.

## Избранный секрет № 1. Договоримся о терминологии

### Мотив и стимул

Если вы – руководитель с опытом, у вас неминуемо возникнет искушение задаться вопросом о различии мотивации и стимуляции в управлении персоналом.

Если вы – начинающий управленец, ваше стремление еще болезненнее. Вы будете испытывать потребность в достижении чувства глубокой и полной удовлетворенности ваших сотрудников. Поскольку этот результат труднодостижим, рекомендуем вам продвинуться сразу на несколько шагов в своем управленческом развитии и решать задачу повышенной сложности: договориться с персоналом о терминологии.

Этим рецептом пользуются многие руководители. Большинство из них успешно. Продвинутое же меньшинство занимается этим не только в подчиненных кругах, но в иноязычных кругах равностатусных коллег.

Сладкой музыкой для каждого топ-менеджера, решившего добиться результата по конкретному вопросу, звучит фраза коллеги: «Предлагаю определиться с терминологией, иначе мы не продвинемся». И далее, продвигаясь по извилистым терминологическим дебрям: «Результатом данной встречи можно считать достижение общего понимания процесса и определение формата решения».

Начать можно с найма на работу специально обученного человека, функции которого будут сводиться к переводу всех этих терминов с русского на русский.

Продолжить же исключительно полезным и самим по себе мотивирующим действием. Провести руками специально обученного человека исследование на тему различий между мотивом и стимулом.

Результаты, которые вы получите, ничего нового не внесут в понимание различий, но:

- во-первых, вы получите реакцию, или, выражаясь управленческой терминологией, обратную связь;
- во-вторых, вы на неопределенное время отвлекете сотрудников от поисков смысла жизни и выяснения долгосрочной стратегии компании (которую вы и сами не прочь узнать);
- в-третьих, как указывалось ранее, участие в исследовании является для сотрудников мотивирующим действием, потому что этим олицетворяется процесс **ВОВЛЕЧЕНИЯ**. Вовлеченные сотрудники исторически более сговорчивы, лояльны, менее критичны и гораздо быстрее принимают на себя всю полноту ответственности. Кроме того, вовлеченный сотрудник никогда не откроет рот по поводу повышения жалования, потому как самостоятельно принимал участие в **ФОРМИРОВАНИИ** новой системы мотивации;
- в-четвертых, хоть полученная обратная связь может быть не обязательно позитивной, ее, как минимум, никто не оценивает; как максимум, у вас уже есть для этого специально обученный человек. Он-то и будет отвечать за терминологические сложности в случае чего;
- в-пятых, ценность терминологического исследования велика для ваших подчиненных (см. предыдущие пункты), а для вас – просто неопределима. Если сотрудники и добьются понимания правильного формата, то у вас-то все ответы будут заготовлены заранее. Если даже вы не узнаете ничего нового из размышлений ваших подчиненных, с чистой совестью можете блеснуть на совещаниях, посвященных новой долгосрочной стратегии, «вкусными» и труднопроизносимыми терминами.

## Словарь

**Активация (научное)** – вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы.

**(управленческое)** – посадить сотрудника в плохо отапливаемое помещение (зимой) под дующий кондиционер спиной к двери; повесить напротив стола яркое панно с сюрреалистическим рисунком; поставить реалистичные цели по увеличению объемов продаж на 350 % за текущую неделю; внушить мысль о том, что синий костюм руководителя – первый признак его паршивого настроения; затем разбить этот стереотип, с улыбкой ввалившись к нему в отдел, и после расспросов о здоровье любимой тещи быстро и жестко настаивать на воспроизведении результатов отчета за 1973 год. Для полноты ощущений рекомендуется прибавить к этому встрече в коридоре во время обеденного перерыва и вопрос, задаваемый в единственно возможном варианте: «Мы с Вами, кажется, вчера не договорили?» усилить предложением: «Зайдите ко мне после окончания рабочего дня», не указывая при этом, ЧЬЕГО дня; уехать с работы в 14:30, оставив секретарю информацию, что непременно появитесь после важной встречи; появиться строго через неделю из командировки на Багамские острова. Делать все одновременно и компактно для достижения полной активации сотрудника.

**Стимуляция (психологическое)** – предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций.

**(управленческое)** – написать на бумажке цифру с несколькими нулями, закончив строчку буквами «у. е.», и размахивать ею перед носом сотрудника, утверждая, что он, как никто, будет причастен к этому, если... Вариант второй: размахивать фотографией своего загородного дома с пятью автомобилями на лужайке, уверяя, что как только будет выполнен план по продажам, изображение сотрудника появится в нижнем правом углу снимка.

**Манипуляция (строго научное)** – скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей.

**(строго управленческое)** – в данном случае полностью совпадает со строго научным определением, поскольку и является сущностью управления. Единственное различие заключается в том, что особо продвинутые руководители позволяют себе побуждать не скрыто, а открыто.

**Мотивационный менеджмент** – система действий по активизации мотивов другого человека.

**(строго бытовое)** – это то, чем вам придется заняться в конце концов, если ваш бизнес все еще будет жив после проведенных экспериментов и в вашей компании останутся сотрудники.

## Правы ли были погонщики слонов?

В исследованиях различий между мотивом и стимулом имеет смысл обратиться к первоисточнику. А именно: к погонщикам замечательных «трудяг» – слонов, по отношению к которым они и использовали специальную палочку – стимул, позднее радостно усвоенную братией психологов в качестве базового понятия мотивации.

Совершая нехитрые манипуляции при помощи стимула, погонщики умудрялись привести целые стада своих «сотрудников» к нужной цели. Вряд ли они декларировали слонам концептуальную модель системы мотивации конкретного стада, вряд ли они озвучивали долгосрочные цели компании и развивали базовые умения в области движения к нужной погонщику цели. Да и ротацией слонов в рамках планирования их карьеры погонщики тоже не зани-

мались. Как вы полагаете, какой из слонов быстрее притопывал к точке назначения? Может быть, тот, чьи успехи отмечались особо внимательным демократичным погонщиком (*«Мне чрезвычайно интересно наблюдать за Вашими успехами, Ваш предыдущий шаг, несомненно, откроет нашему стаду долгосрочные перспективы»*)? Или, быть может, тот успешный слон, кого недавно назначили первым справа в колонне и кому делегировали все полагающиеся при этой должности полномочия?

Ответ очевиден: не тот и не этот. Быстрее двигался тот слон, кого **СТИМУЛИРОВАЛИ** (т. е. пинали соответствующей палочкой) активнее.

И к чему все эти различия, если задача решается так просто? Был бы стимул!

А теперь вообразите себе мышку, которая шла навстречу слонам. Хватит ли фантазии спрогнозировать тот мотивирующий эффект, который способна произвести эта скромная особа? И совершенно непринципиально, какова в данной ситуации будет личная мотивация отдельно взятого слона, – кто-то срочно продекларирует изменение стратегических целей и сорвется прочь, кто-то продемонстрирует смелость и умение уворачиваться от мышки, кто-то впадет в длительный ступор и объявит это процессом демотивации, – сила мотивирующего действия мышки останется непревзойденной.

**Мораль:** не стоит нанимать на работу слонов, нанимайте сразу мышку. Места занимает меньше, гибкости и выносливости – больше (припомним героические усилия по взятию Репки), пищи и прочих ресурсов потребляет мизер и никогда не ноет по поводу повышения жалования.

## Мотивация – это не только зарплата

Хорошо образованный руководитель или управляющий персоналом обязан в соответствии с учебниками по менеджменту ориентироваться в десятке теорий мотивации, каждая из которых способна внести нечто кардинальное в понимание указанных начальников. И ничего, если теории противоречат друг другу, плохо совмещаются и слабо применимы на практике. Каждому уважающему себя руководителю предстоит занимательная игра по компоновке особо привлекательных параметров разных теорий мотивации со своими представлениями, логикой и здравым смыслом. Из этого, при условии доскональной изученности теорий и наличия этого здравого смысла, может получиться собственная методология, а то и новая теория по стимулированию.

Большинство опытных руководителей привыкло считать, что мотивирование – это система оплаты. Сотрудники примирились с кажущейся жадностью своих начальников, а руководители – с ленью своих подчиненных. Мы лелеем надежду, что где-то есть справедливость, и всем воздается (платят) по делам их. На чем основаны наши представления? Почему наши сотрудники думают иначе (или так же)? Все эти вопросы современные теории мотивации оставляют без ответа. Классический подход к мотивации позволяет обосновать любые (противоположные) точки зрения. **Зачем нужны эти теории?**

Очевидно, что при таком положении вещей любому руководителю выгоднее вообще не забивать голову «книжной чепухой», а применять наиболее простые способы обращения с персоналом – собственные эмоции и традиционную простейшую модель материального стимулирования (угроза увольнения, оклад плюс премия). «Классический» подход к мотивации приведен на рис. 1.

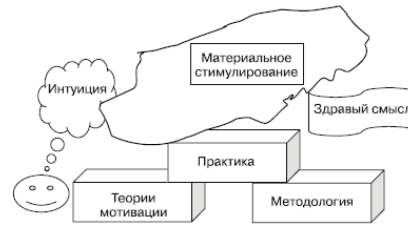


Рис. 1. Классический подход к проблеме мотивации персонала

**Попробуем применить классические знания о теориях мотивации для решения практической задачи.**

В зависимости от «производственной необходимости» и собственных предпочтений просвещенный менеджер выбирает и компокует тот или иной инструментарий и «мотивирует», к примеру, подчиненного Пупкина.

Если выбрать какой-то один набор, то в зависимости от выбора можно получить результаты с точностью до «наоборот». Допустим, Пупкин – молодой и ценный сотрудник, работал он себе в отделе сбыта, но вдруг «придумал» целое новое направление, которое показалось начальству весьма перспективным. Прикинули так и этак, оказалось, Пупкин – вообще способный, через год получает диплом МВА, снимает квартиру, не женат...

Может учредить для него пост заместителя коммерческого директора, который должен придумывать и реализовывать способы продвижения новых товаров на рынок? А может не спешить, молодой еще, да слишком шустрый... , народ в отделе начнет завидовать..., а если перебежит к кому-нибудь вместе с направлением... **Как мотивировать Пупкина?** Обратимся к «науке».

ТАБЛИЦА

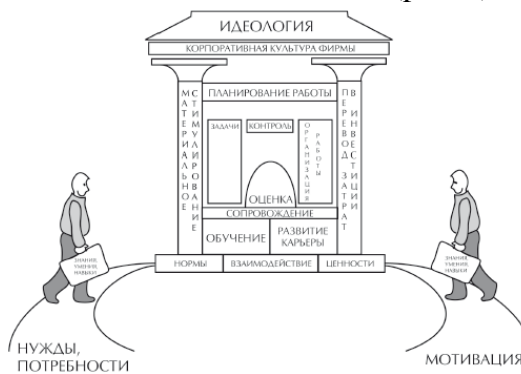
Теория мотивации	Суть	Как применить
1. Ф. У. Тейлор Дайте возможность больше зарабатывать, больше производить	Хронометраж и система премиальной оплаты: «рабочники» и «бездельники»	Если Пупкин попадает в категорию «бездельников», платить по одному расценкам на каждую часть работы до границы стандарта (но не менее того, чтобы Пупкин смог ездить на работу на метро и не более того, чтобы смог проехать на такси один раз в месяц). Если Пупкин «рабочник», он имеет шанс обогатиться
2. Иерархия потребностей А. Маслоу Базисные и высшие потребности. Если одна потребность удовлетворяется, сразу высказывается другая неудовлетворенная потребность	Иерархия. Прим. те потребности, что находятся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения	Пупкина накормить в корпоративном буфете, отмыть, одеть, посадить в теплое место, сделав начальником. Глядишь, там и самоактуализируется!
3. Теория мотивации Альдерфера (ERG-теория) Потребности существования, связи и роста	Та же иерархия, но со схемой восхождения и обратного хода	Не кормить Пупкина, посадить в теплое место, взять двоих помощников. Пусть они добудут ему пропитание
4. Теория приобретенных потребностей Мак-Клеганда Потребности достижения, соучастия и властвования. Потребности являются приобретенными под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения	Взаимозависимость достижения, соучастия и власти	Провести анализ жизни Пупкина, выявив, какие потребности оказали заметное воздействие на его поведение. После чего определить: 1. Пупкину — приз 2. Пупкину — в рабочий комитет 3. Пупкину — в начальники
5. Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Гигиенические факторы (заработная плата, условия труда, социальный статус, практики занятости, политика компании, техническое руководство, межличностные отношения с непосредственным руководителем) и мотиваторы (личный успех, признание, продвижение по службе, работа, возможность роста, ответственность)	Процесс обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности являются различными процессами, но далеко не противоположными. Между ними нейтральная полоса — «отсутствие интереса к работе»	Если Пупкин сыт — больше не кормить! Перенести рабочее место на улицу (обогащать содержание), наградить грамотой, зарплату не поднимать, обещать премию по итогам года как % от количества довольных клиентов. И помнить: зарплата не является мотивирующим фактором
6. Теория справедливости Адамса	Равенство сравнения собственных усилий/вознаграждения с усилиями/вознаграждением других людей	Провести исследование завистливости у Пупкина и популярности для него коллег. Всех прочих убеждать в справедливости вознаграждения за свой нелепый управленческий труд
7. Теория Лока	Постановка трудной, но достижимой цели	Быть всегда умнее и образованнее Пупкина, иначе как подобрать для него правильно трудность заданий
8. Теория подкрепления (модификация поведения) Скиннера	Почти по Павлову: позитивное поведение подкрепляется и возводится до уровня рефлекса	К Пупкину приставить специально обученного риксодителя, который будет неукоснительно отслеживать каждое выполненное Пупкиным действие. Если Пупкин, по мнению риксодителя, выполняет действие правильное, — немедленно закреплять положительными вознаграждениями, если неправильное — бить по рукам (ногам, лицу и т. п., чтобы закрепить отрицательное поощрение)

9.	Теория ожиданий Врума	Взаимодействие усилий, исполнения и результата	Поскольку результат 1-го уровня — собственно результат, т. е. продукт, а результат 2-го уровня — те последствия, которые вызываются 1-ым уровнем после оценки, необходимо внушить Пушкину, что: 1) от его усилий зависит результат 1-го уровня, (важный для компании); 2) из результатов проистекают определенные последствия; 3) результаты, полученные Пушкиным, имеют для него ценность
10.	Теория «X», «Y», «Z» Мак-Грегора (доработано Оучи)	Разделение сотрудников на «X», «Y», «Z», где «X» — лентяи и разгильдяи, принуждаемые к труду методами кулака и палки; «Y» — инициативные, трудолюбивые, принуждаемые к завершению труда всеми доступными способами; «Z» — коллективисты, раскрывающие свой потенциал	Выяснить, кто такой Пушкин. После — опытным путем принудить к труду, установив положительную обратную связь, и определить в группу, которая затмит его коллективным потенциалом

### Системы стимулирования и бесплатный кофе

Что же предложить пытливым и отчаявшимся умам руководителей (см. табл. на с. 18–20)?

Попробуем вообразить такой подход к мотивации (рис. 2).



**Рис. 2.** Мотивационный менеджмент

И проведя сотрудника через подобное здание (для начала – на страницах этой книжки), спросить себя – получили мы из сырья, именуемого ПОТРЕБНОСТИ, НУЖДЫ, готовый продукт под названием МОТИВАЦИЯ?

## 1.2. Мотивация, ориентированная на потребности



– Мы возлагаем на Вас, как на специалиста по мотивации, большие надежды, – улыбаясь Закопейко-Удавицкий поприветствовал вновь принятого менеджера по развитию персонала Прилипкина.

– Только не стоит забывать, что большие надежды – это огромные трудности и грандиозная ответственность. Вам тут придется нелегко, у нас народ – о-хо-хо какой зубастый и избалованный, – напутствовал Самодуров-Невменяйко.

– Я справлюсь, я и не с таким справлялся, – скромно потупив взор, отвечал Прилипкин. – Главное, чтобы люди были мотивированы на изменения!

– Этого у нас хоть отбавляй, давно назрела необходимость в изменениях и использовании партисипативного подхода, – блеснул генеральный.

– Когда я могу приступить к созданию концепции мотивации? – спросил деятельный Прилипкин, – и вообще, каков регламент согласования стратегических документов?

На слове «концепции» генеральный подпрыгнул, а Самодуров заерзал, далее они практически в один голос проскандировали:

– Концепций не надо!

И чуть мягче Закопейко-Удавицкий продолжил:

– Не будем развивать эдакий фундаментализм. Давайте действовать поэтапно, отдельными действиями создавая прецедент, что ли... Степ бай степ, как говорят за рубежом.

– Мы наняли специалиста только для того, чтобы не было времени на раскачку и всякие там концепции, это любой дурак написать может. Нам нужны реальные действия, чтобы персонал осознавал, что Компания занимается мотивацией и развитием. А бреда этого у нас и так навалом было. – Самодуров морщился и кривился, не глядя в сторону Прилипкина, к которому уже начал испытывать личную неприязнь.

– Я вас отлично понял, коллеги, – занервничал недоуменный Прилипкин. – Речь идет лишь о том, что любое здание начинается с фундамента, а фундамент – это идея, концепция.

Что ж, раз Вы так настаиваете, давайте попробуем с отдельных действий. С какой области начнем: материального или нематериального стимулирования?

Закопейко-Удавицкий опять подпрыгнул, Самодуров-Невменяйко заерзал сильнее.

Переглянувшись, они скандировали дуэтом:

– Материальное не тронь!

И затем чуть мягче, боясь спугнуть специально обученного Прилипкина, продолжили:

– Было бы целесообразно побеседовать с людьми, познакомиться с руководителями, поучаствовать в совещаниях и определиться, что же надо нашим сотрудникам. Причем не всем, а, допустим, сотрудникам отдела сбыта.

– Да, начинать надо со сбыта, это главное. – поддержал Самодуров-Невменяйко. – У меня физически не хватает времени, чтобы отслеживать процессы, поскольку я занимаюсь в фирме всем. Теперь ЭТО делегировано Вам. Поздравляю.

Через неделю воодушевленный Прилипкин стоял под дверью кабинета генерального с отчетом в руках. Закопейко-Удавицкий, пробегая по коридору, заметно кивнул и спросил:

– Как успехи?

– Да я вот отчет составил об ожиданиях сотрудников...

– Давай к Самодурову-Невменяйко с этим, – махнул, растворяясь, генеральный, – я присоединюсь позже.

\* \* \*

– Я проранжировал ожидания сотрудников отдела сбыта в зависимости от значимости, – подвигая отчет, начал Прилипкин.

– Значимости для кого? – прервал его Самодуров, – здесь самое важное определиться с терминологией. А то на совещании, когда начнем комментировать результаты, будут цепляться к каждой букве. Будут спрашивать, почему этот критерий важнее, чем этот. Зачем пятый поставили ниже, чем третий, будут, знаешь, в субъективизме и ненаучности обвинять, увязнем.

– Да здесь по степени выраженности чисто арифметический метод, – оправдывался Прилипкин.

– Вот видишь, арифметический, а они такой вопрос зададут: а какова цель этих исследований вообще? Понимаешь, нам главное сейчас цель сформулировать.

– Это же очевидно!

– Как раз и не очевидно. Вот сформулируй!

Прилипкин попробовал две-три формулировки цели исследования и сник под осуждающим взглядом Самодурова-Невменяйко.

– Я потому и предупреждал, что пока ты не знаешь специфики и всех подводных камней, будет очень сложно найти общий язык с персоналом. А самое главное, – Самодуров действительно перешел на шепот, – чтобы в результате всего этого у них не сложилось впечатление, что завтра всем начнут премии давать налево-направо. Для нас главное что?

– Что? – повторил окончательно сбитый с толку Прилипкин.

– Диалог! – торжествующе финишировал Самодуров. – Ну, давай посмотрим, что у тебя там, очень страшно?

На столе расположился отчет, выглядевший следующим образом:

*«Ожидания сотрудников отдела сбыта:*

- в стратегической плоскости: мы ждем ответа на вопрос, куда мы идем?
- в практической плоскости: кто формирует планы продаж, и на чьи буйные фантазии они опираются?

- когда будут выплачены квартальные, а также годовые премии за 19\_\_ 20\_\_ гг.?

- в плоскости идеологии: можно ли сформулировать миссию фирмы в трех доступных словах, а то три страницы текста не запомнить?
- когда к нам перестанут относиться как к свиньям, и в туалете появится мыло и туалетная бумага?
- в плоскости вознаграждений по результатам: можно ли получить вместо пятнадцатого органайзера с логотипом фирмы пакет интернет-услуг на ближайшую пятилетку?
- в плоскости лояльности руководителей к подчиненным: господа руководители! Запишите на бумажке и выучите имена всех сотрудников отдела;
- в плоскости развития: организовать получение дипломов МВА для всех сотрудников компании за ее же счет с обязательным предоставлением отпусков на время занятий, сессий и написания дипломов».

## **Избранный секрет № 2. Заменяем плохие ожидания сотрудников прекрасными руководительскими фантазиями на тему ожиданий сотрудников**

Нет хороших или плохих ожиданий сотрудников. Есть очень плохие, а также неправильные. Для того чтобы повлиять на эту ситуацию, опытные руководители выбирают из очень плохих ожиданий самые безопасные, подгоняют их под планируемое управленческое решение и дают изысканную интерпретацию.

К примеру, ожидание сотрудников отдела сбыта по увеличению комиссии (премии, процента) очень хорошо согласуется с изменением планов продаж отдела в сторону роста. Это логично. Если план по продажам в отделе легко выполняется, а сотрудники настаивают на выплате больших комиссионных, значит, использованы не все ресурсы и задействован не весь потенциал. Каждый раз, когда план по продажам будет выполняться, опытный руководитель будет совершать поистине мотивирующее действие по внедрению нового плана продаж и, естественно, новых посулов (план должен быть настолько высок, чтобы у сотрудников отдела сбыта не оставалось сил на обдумывание размера своей комиссии). Не беда, если немотивированные таким образом сотрудники будут покидать компанию (ошибочно полагая, что компания не выполняет своих обязательств). Ведь задача руководителя состоит не в том, чтобы тупо выполнять требуемые обязательства, а совмещать и гармонизировать потребности и ожидания сотрудников с целями компании.

Неопытные руководители очень боятся неправильных ожиданий сотрудников. По этой причине они стремятся как можно точнее исследовать и узнавать эти ожидания. А потом придумывают действия, которые реально могут соответствовать тому, что они там понаписали.

Поэтому они позволяют продавцам, абсолютно не напрягаясь, выполнять планы продаж, проводят бессонные ночи в поисках красивых схем материальной мотивации. А в ответ на потребность в развитии сотрудников отдела сбыта проводят качественный мониторинг рынка услуг бизнес-образования и, совершая нелепое и нелогичное руководительское действие, оплачивают годовой абонемент. Это ошибочный путь, и каждый руководитель, набираясь опыта, без труда в этом убеждается.

Опытные руководители в данной ситуации совершают правильные действия: побуждают сотрудников работать годами и заслуживать себе важное вознаграждение в виде обучения тем навыкам, которые уже не являются актуальными, так как за годы упорного труда они и так их отшлифовали.

Есть и промежуточный путь, которым рекомендовано воспользоваться тем и другим руководителям, чтобы погасить вспыхивающее иногда рвение сформировать справедливую систему мотивации на своем предприятии. Этот путь – путь творческий. Необходимо продумать (и даже прописать) основные потребности и ожидания сотрудников в соответствии с

теми действиями, планами и мероприятиями, которые вы собираетесь реализовать в ближайшую пятилетку. После чего начинать регулярно внедрять написанный вами труд «Ожидания сотрудников» в умы подчиненных.

Для начала творческой деятельности вашему вниманию предлагается базовый вариант управленческой мифологии на волнующую тему. Базовый вариант может быть дополнен, отсканован и выдан сотрудникам для заучивания. После чего материал подлежит включению в программу аттестации.

## **Мифы и реальность в ожиданиях наших сотрудников**

**Роль продавца** в любой компании трудно переоценить. Он – проводник (реже полупроводник) между компанией и рынком, компанией и клиентом. До них, родных и долгожданных, он доносит преимущества и отличительные характеристики товара или услуги, ценности и стандарты компании, а также ее стратегию (если таковая имеется).

В зависимости от квалификации, опыта и своих внутренних побуждений продавец действует профессионально, спонтанно или иррационально.

В зависимости от квалификации, опыта и внутренних побуждений руководителей продавцов последние действуют успешно или очень успешно для компании (или для любимых руководителей).

Опытный и квалифицированный руководитель всегда поможет продавцу удержать завоеванные вершины и вдохновит на новые подвиги. А если он и сваливает на несчастного ответственность за стратегический успех на рынке и провал по финансовым результатам, то это потому, что до конца не разобрался, что **может**, что **должен** и что **хочет** сделать продавец для блага родного руководителя (читай: компании).

Попробуем систематизировать распространенные мифы на тему того, что может, что должен и чего ожидает продавец.

**Миф 1 (руководительский): продавцы определяют объем продаж компании.**

**Миф 1 (менеджерский): продавец приносит в компанию деньги, а все остальные эти деньги проедают.**

**Правда:** продавцы определяют объемы продаж компании наряду со всеми другими подразделениями фирмы. Продавец отвечает за технику сделки, тактику переговоров и знание продукта, а станет ли случайный клиент постоянным, это уже зависит от работы всей компании. На объем продаж влияет как привлечение новых клиентов, так и сохранение постоянных. Если производство, транспорт или бухгалтерия начнут саботировать процесс продаж, вряд ли менеджер продержится на чувстве ответственности, или даже менеджерского эгоизма, долго. Паталогичность ситуации, когда подразделения фирмы не способствуют развитию продаж, а обслуживают какое-то подразделение, например, бухгалтерию или склад, ведет к усилению менеджерской мифологии и перекладыванию ответственности с большой головы на здоровую.

**Ожидание продавца (в сознании руководителя):** продавец кровно заинтересован в повышении объема продаж, потому как это прямо влияет на рост его доходов.

**Ожидание продавца (в сознании продавца):** наступление долгожданного момента вселенской справедливости, когда мне, наконец, заплатят по заслугам, и я перестану кормить эту кучку дармоедов!

**Миф 2 (руководительский): хороший продавец должен уметь продать любой товар.**

**Миф 2 (менеджерский): руководство интересуют только цифры, а не то, каким путем они добываются. (Поэтому все средства хороши.)**

**Правда:** хороший продавец должен уметь продать **качественный** товар. А руководство должно обеспечить такой организационный процесс, при котором быть плохим продавцом и выбирать сомнительные методы – невыгодно.

**Ожидание продавца (в сознании руководителя):** побыстрее стать тем самым хорошим продавцом, чтобы продажа любого товара была по плечу.

**Ожидание продавца (в сознании продавца):** наличие полного ассортимента качественных товаров (некачественные – не мое дело!) по низким ценам.

**Миф 3 (руководительский):** продавец должен построить такие отношения с клиентом, чтобы тот всегда покупал только у его компании.

**Миф 3 (менеджерский):** клиент покупает не у компании, а у конкретного продавца. Нет продавца – нет клиента.

**Правда:** клиенты очень сильно различаются по стилю и тактике выбора. Отношения с клиентом всегда выстраиваются в двух плоскостях: личностной и профессиональной. Доля и соотношение этих составляющих будут разными для разных клиентов и задач.

Клиенты, ориентирующиеся на личностный подход (соответственно, на человека), составляют небольшую часть. Они «позволяют» продавцу строить исключительно человеческие отношения, оставляя при этом «за бортом» ключевые характеристики компании и продукта. Это – не слишком качественный подход, характеризующий не столько исключительность продавца, сколько ограниченность его возможностей.

Прочие клиенты делают свой выбор, опираясь на иные критерии или их совокупность. Задача продавца – рационализировать потребности фирмы-клиента и «продать» отличительные особенности, удовлетворяющие этим потребностям (опять же, если в отношении этих особенностей нет товарного дефицита).

**Ожидание продавца (в сознании руководителя):** заслужив любовь клиента к компании, я заслужу вечную любовь своего руководства.

**Ожидание продавца (в сознании продавца):** за то, что в компании существуют мои клиенты, руководство должно носить меня на руках. Не повысят жалование – применю грубую силу и шантаж.

**Миф 4 (руководительский):** продавец должен донести до клиента уникальность продукта и компании.

**Миф 4 (менеджерский):** хороший продавец в состоянии «запарить» клиенту мозги и скрыть все существующие недостатки продукта.

**Правда:** если ваш продукт действительно уникален, то, как минимум, продавцы должны об этом знать, а вы им обязаны это сообщать. Как максимум, продавцы должны быть обучены на предмет продажи достоинств и отличительных характеристик продукции, которую вы предлагаете на рынке.

Это не все. Сколь бы ни был опытен продавец в удовлетворении потребностей клиента, одними его усилиями требовательного покупателя не удержишь. Если компания предпочитает «казаться», а не «быть», ответ на вопрос об уникальности останется для клиента открытым.

**Ожидание продавца (в сознании руководителя):** поделиться новым знанием об уникальности продукта со своим руководителем и собрать положительные отзывы от довольных клиентов.

**Ожидание продавца (в сознании продавца):** буду молиться, чтобы недостатки товара вскрылись не скоро, а последняя поставка не стала действительно последней.

**Миф 5 (руководительский):** менеджеры ленивы, пассивны и быстро привыкают к хорошему.

**Миф 5 (менеджерский):** руководство только и думает о том, как бы усложнить жизнь, процедуры, условия работы менеджера. И не платить!

**Правда:** все так и будет, поскольку вступает в силу механизм самоисполняющихся предсказаний. Чего стороны друг от друга ожидают, то они и получают. Особенно этот эффект усиливается при расстановке позиций «по разные стороны баррикад». Пора слезть с коня и перестать размахивать знаменем!

**Ожидание продавца (в сознании руководителя):** премию считать частью базовой зарплаты, удвоить ее размер и выплачивать 24 раза в год в установленные «зарплатные дни».

**Ожидание продавца (в сознании продавца):** если заговорили о пересмотре оплаты – жди увеличения объема работы.

**Миф 6 (руководительский):** обученный квалифицированный менеджер не задержится в компании.

**Миф 6 (менеджерский):** руководство считает, что мы и так никуда не денемся. А опыт – лучший учитель.

**Правда:** если в компании не задерживаются квалифицированные кадры, то никуда не деваются те, кому деваться некуда. Неужели у вас так плохо кормят?

Думающие руководители увеличивают потенциал компании, развивая и вкладывая в своих сотрудников средств не меньше, чем в новые разработки, технологии, станки и пр. Планирование корпоративной карьеры и развитие сотрудников, безусловно, повышают их стоимость. Однако допотопный «Запорожец» только в анекдотах постоянно догоняет «Мерседес», да и то, когда тот стоит у светофора.

**Ожидание продавца (в сознании руководителя):** заслужить поощрение и быть посланным на семинар по разведению кактусов в условиях Тундры.

**Ожидание продавца (в сознании продавца):** пройти за собственные деньги тренинг «Как управлять своим начальником?», чтобы с чистой совестью отработать на нем приемы манипуляций и выбить для себя полный курс бизнес-обучения по специальности.

**Миф 7 (руководительский):** незачем поднимать зарплату, лучше добавить заданий, повышающих чувство ответственности.

**Миф 7 (менеджерский):** лучший способ добиться повышения зарплаты – заявление об уходе.

**Правда:** грамотно выстроенная система мотивации на предприятии позволяет избежать подобных вопросов или, как минимум, решать их организационными методами.

Система мотивации предполагает наличие как материального, так и нематериального стимулирования.

Если вторая часть не развита или не используется, сотрудники требуют денег.

Если сотрудник требует денег, в 99 % случаев ему необходимо что-то другое.

Если платить больше невозможно, а максимальная ответственность уже делегирована, попробуйте заняться исследованием потребностей подчиненных.

**Ожидание продавца (в сознании руководителя):** мера моего профессионализма измеряется количеством делегированных мне заданий.

**Ожидание продавца (в сознании продавца):** каждое поданное заявление об уходе увеличивает мою зарплату в среднем на 50 долларов. А если прибавить к нему заявления моих коллег по отделу?

*В чем отличие миссии фирмы от квартальной премии в качестве побудительного стимула?*

**Миф 8 (руководительский):** осознание миссии фирмы и гордость за то, что менеджер работает в организации, стимулирует лучше квартальной премии.

**Миф 8 (менеджерский):** миссии и корпоративные ценности придумывают для того, чтобы отвлечь менеджеров от грустных мыслей.

**Правда:** действительно, в компаниях с развитой корпоративной культурой, сформированным духом организации и сформулированными ценностями существует высокая мотивация.

вация к достижению. Единственное условие, при котором «это работает»: ценности должны быть реальными и проявляющимися в деятельности; миссия понятна пятикласснику; дух – не витать, а пронизывать до мелочей, а все вместе должно быть средством для достижения, а не ширмой для отвода...

**Ожидание продавца (в сознании руководителя):** за длительный стаж безупречной работы и высокую лояльность к организации, я, возможно, буду удостоен личной встречей с самим генеральным директором.

**Ожидание продавца (в сознании продавца):** когда-нибудь количество выразительно произнесенных мною лозунгов перерастет в качество оценки моего труда, и я смогу гордиться тем, что я ЭТО сделал.

## Гадание на кофейной гуще и другие способы исследования потребностей подчиненных

### Карта оценки удовлетворенности работой

Отметьте, насколько вас удовлетворяют перечисленные аспекты	Баллы	Отметьте самые значимые для вас аспекты	Отметьте аспекты, состояние которых за последние полгода	
			улучшилось	ухудшилось
Организация и условия труда				
Содержание труда (выполняемая работа)				
Степень вашего участия в принятии решений				
Заработная плата				
Распределение премий				
Отношения в коллективе				
Отношения с руководителем				
Стиль и методы работы руководителя				
Возможность влиять на дела коллектива				
Отношение администрации к нуждам сотрудников				
Перспективы роста				
Перспективы повышения квалификации				
Объективность оценки вашей работы руководителем				

**5 баллов** – *вполне* удовлетворен;

**4 балла** – *в целом* удовлетворен;

**3 балла** – *в среднем* удовлетворен;

**2 балла** – *пожалуй*, не удовлетворен;

**1 балл** – *совсем* не удовлетворен.

Другой инструмент, позволяющий исследовать не только выраженность мотива, но и степень его удовлетворенности, см. в приложении 1.

### 1.3. Система мер по стимулированию сотрудников



#### С чего начать?

– Совещание можно считать открытым! – провозгласил начальник отдела дистрибуции Кряквин, умудрившись затолкать в рот с десятков печенюшек, разложенных на тарелочке.

– Господин Кряквин! – генеральный с укором взглянул на провинившегося подчиненного.

– Овшень жва... то есь кушать хочется. Целый день мотался по нашим дистрибьюторским делам, а поесть некогда. Так хоть здесь, знаешь, и кофеек нахаляву, и закусочку к нему. Начальник голоден, зато подчиненные сыты. Вот такой результат!

Слушая этот весьма традиционный диалог, прочие главы отделов приободрились и заговорили, каждый о своем.

Самодуров-Невменяйко скривил лицо таким образом, призывая собравшихся к дисциплине, что даже у голодного Кряквина начисто пропал аппетит. Он быстро исправил положение, взяв утраченные было функции тамады на этом празднике управленческой мысли.

– Пожалуйста, господа, кто первый?.. Могу сказать о нашем отделе сразу – новостей нет. Работаем, деньжата зарабатываем. Есть вопросы? Могу ответить. – Кряквин поспешил затолкать в рот еще с десятков печенюшек и, натужно проглатывая, принял вид профессора, готового к разъяснениям для нерадивых студентов.

– И много заработали? – ехидно поинтересовалась госпожа Плевейзен, следующая за Кряквиным претендентка на выступление.

– Что заработали, то и заработали. Нечего завидовать. – Грубо оборвал попытки нарушения автономности пищеварения Кряквина. – Поведайте лучше о своих результатах.

– Новостей нет! – спешно отрапортовала Плевейзен. – Отвечу на вопросы.

На следующего выступающего, руководителя отдела корпоративного обслуживания Трезвонова, уставились все присутствующие, поскольку в тот момент он был занят разглядыванием под столом огромного талмуда совместно с коллегой Трудером. За сдавленными смешками и остроумными комментариями они не заметили подошедшей очереди.

– Господин Трезвонов и сочувствующий ему господин Трудер! – Кряквин строгим голосом призвал коллег к порядку.

– Готов! – по-пионерски бодро откликнулся Трезвонов.

Под ободряющие взгляды руководителей он долго откашливался, и, наконец, произнес:

– Э-нмэ, все в пределах графика. Обслуживаем, разрабатываем проект и, нмэ-э, технические подробности, думаю, вряд ли вас интересуют.

– Это черт знает что! – не выдержал Самодуров-Невменяйко. – Кто так отчитывается на совещании? Может нам вообще не имеет смысла собираться, раз уважаемым руководителям сказать нечего?!

– Вот именно! – торжествующе вступила Плевейзен и заняла оборонительную позицию под взглядами коллег. – Я имею в виду, как работаем, так и отчитываемся. Работы – вагон, а мы все совещаемся...

Закопейко-Удавицкий плюнув в сердцах, взял слово.

– Имею честь представить вам нашего специалиста по мотивации и развитию персонала господина Прилипкина. Он занимается важнейшим вопросом деятельности нашей компании, а именно – стимулированием труда. Он – человек, который призван ответить на вопрос: как побудить сотрудников работать.

– В смысле, работать эффективнее? – выскочила понимающая Плевейзен.

– В смысле РАБОТАТЬ! – отрезал генеральный. – Господин Прилипкин, скажите что-нибудь о ваших планах и о проведенном исследовании ожиданий сотрудников отдела сбыта.

– Э-нмэ... А как ему это удастся, – оживился Трезвонов, – если по сей день эта задача решалась многими, и, э-нмэ, решается в индивидуальном порядке каждым заинтересованным лицом?

– Отвечу, коллеги, – Прилипкин принял достойный вид и весь подтянулся. – Но для начала один вопрос: каждый из отделов, представленных здесь, имеет своих сбытовиков, так? Заинтересованы ли вы в создании общей единой системы мотивации для всего персонала сбыта или каждый руководитель намерен решать этот вопрос в *индивидуальном порядке*?

– Ты сначала скажи, откуда ты такой красивый взялся, – Кряквин довольно хмыкнул. – Нам же надо понимать, с кем придется щи хлебать. О! Стихи!

– Я вообще не вижу необходимости говорить о какой-то системе мотивации, пока не выяснены стратегические цели компании и нет в достаточном количестве этого персонала сбыта, – добавила Плевейзен.

– Так у тебя его и не будет, у тебя люди бегут, – подлил масла в огонь Трезвонов.

– А почему вообще речь идет о сбытовиках? – возмутился молчавший до сих пор Тридцатисеребренников, недавно увольнявшийся и благосклонно оставленный в компании начальник отдела центрального сбыта. – Я стою на том, что начинать надо с комплексной системы мотивации, меня, например, очень интересует, какие меры будут предприняты в отношении руководителей. И как они впишутся в ЭТУ систему мотивации.

– Сейчас речь не об этом, – пугливо замахал ручонками Закопейко-Удавицкий. – Мы решили начинать с малого, ведь для компании нашего уровня важно держать сбыт на высоте.

– А с Тридцатисеребренниковым вопрос, кажется, решен, или я что-то путаю? – Самодуров-Невменяйко грозно насунился.

– И все-таки я хочу понимать! – уперся Тридцатисеребренников. – И до тех пор, пока все понимают, что я не понимаю, я отказываюсь что-либо делать. Как только степень вмняемости коллег возрастет до такого уровня, когда они начнут отвечать на понятные вопросы, я готов приступить к диалогу!

– Вообще-то, было бы неплохо и всем понимать, – сыто произнес Кряквин. – А то, уважаемый, как вас там... господин Липучкин, будет негатив.

– Давайте как-то конструктивно, – призвал Трудер, – слушаем специалиста, интересно ведь!

– Э-нмэ, я бы тоже хотел знать, будет ли учитываться моя личная мотивация в такой системе, а иначе, э-нмэ... зачем она нужна?

– Трезвонов, твоя-то мотивация яснее ясного, – Самодуров-Невменяйко поднялся из-за стола и нервно зашагал по аудитории. – Когда некоторые руководители озабочены только ростом личного благосостояния, покупкой очередной квартиры, машины, дачи и прочего имущества, неминуемо встает вопрос...

– Ты на что намекаешь? – воинственно отозвался Трезвонов на эту тираду. – Я батрачу на эту контору и имею право на справедливое вознаграждение!

– Будет негатив...

– Все-таки хочется конструктива...

– А что скажет наш специалист?

– Еще одного козла отпущения нашли, лишь бы ничем не заниматься, работать некогда...

Среди общего шума раздался тихий голос обалдевшего Прилипкина.

– Господа, коллеги! Я намерен провести серию встреч с каждым руководителем в отдельности по вопросу мотивации сотрудников сбыта в его отделе. И... не побоюсь этого слова, личной мотивации каждого руководителя. – Шумно выдохнув, Прилипкин собрал свои бумаги и замолчал.

– Вот, накинулись на человека, – по-отечески пожурил собравшихся Закопейко-Удавицкий, – ты не спеши объять необъятное, начни с продавцов, а там посмотрим. Ну, коллеги, продолжим совещание?

### **Избранный секрет № 3. Тщательно инвентаризируем все благие намерения**

У опытных руководителей, как правило, не встает вопрос, с чего начинать строить систему мотивации.

Во-первых, все и так под руками, во-вторых, всегда можно срочно придумать пару-тройку развлекательных мероприятий в период страшной депрессии персонала, в-третьих, если существует в компании специально обученный человек по мотивации, это неплохой краеугольный камень. Он-то и систематизирует и поднимет то, что лежит под ногами в разных углах. А лежит, валяется, пылится очень многое. Подобно детским кубикам, ждут своего часа ваши реализованные и нереализованные задумки в части стимулирования: набор ручек с логотипом компании, не истраченных на последней презентации для клиентов, пивная кружка, которую вам подарили как первому утреннему посетителю в ближайшем баре, идея проведения футбольного матча между ненавидящими друг друга подразделениями, многокилометровый пробег по сугробам всей компанией в поисках жилья и еды (как вариант: день здоровья, как супервариант: где наш последний герой, мы и так собирались его увольнять?). И многое другое, включая вашу заботу о здоровье подчиненных (в виде риторических вопросов: «вы по-прежнему здоровы?», вариант: «вы еще живы?»), избранную вами тактику «открытых дверей» на период замены двери в вашем кабинете на железобетонно-пуленепробиваемую конструкцию, декларацию политики «доступности руководства в труднодоступных местах» и др.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.