

АННА СОРОКИНА

КУПИТЬ ТОГО, КТО ПРОДАЕТ



КАК ДОБИТЬСЯ
ОТ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ
СТАБИЛЬНОГО РЕЗУЛЬТАТА

Анна В. Сорокина

Купить того, кто продает. Как добиться от менеджеров по продажам стабильного результата

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69031567

*Купить того, кто продает. Как добиться от менеджеров по
продажам стабильного результата: Writer's Way; Москва; 2023
ISBN 978-5-907485-68-6*

Аннотация

Многие собственники бизнеса думают, что в компании нет продаж, потому что вокруг плохие менеджеры, никто не хочет и не умеет работать.

Анна Сорокина считает, что это совсем не так, а ключ к успешным продажам и стабильному бизнесу – в умелом обращении с вашим главным рабочим инструментом, то есть с людьми.

Эта книга поможет вам иначе взглянуть на взаимодействие с сотрудниками отдела продаж и найти ответы на вопросы: почему они не продают? как мотивировать и нужно ли это делать? стоит ли предоставлять им свободу действий или нужно стоять

с палкой над душой? как нанимать и кого увольнять? и многие другие.

Вы получите набор проверенных инструментов для создания и управления отделом продаж. И сможете составить четкий план действий, благодаря которому не только увеличите доход компании, но и сохраните его на достойном уровне даже в кризисные времена.

Содержание

Введение	7
Глава 1	19
План как инструмент управления отношениями	20
Не бойтесь ошибиться, бойтесь не иметь плана	23
Планируйте критерии отбора кадров	25
Критерии отбора должны быть индивидуальны	27
Определитесь с типом вашей организации	29
А какой у вас стиль управления?	30
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Анна Сорокина Купить того, кто продает. Как добиться от менеджеров по продажам стабильного результата

В тексте упоминаются социальные сети Facebook и/или Instagram (организации, запрещённые на территории РФ).

Meta Platforms Inc. признана экстремистской организацией на территории РФ.

Ответственные за издание И. Позина, А. Косовец

Литературный ассистент М. Эльтерман

Литературный редактор А. Хафизова

Корректоры А. Семёнова, М. Якубович

Дизайн обложки А. Морозова

Иллюстрации Л. Ганиева

Верстка Л. Ганиева



Founder: Александр Корнев

alexkornev.ceo@gmail.com

Продажи: Петр Таргонский

pvtarg@writersway.ru

ИП Таргонский Пётр Викторович

ISBN 978-5-907485-68-6

© Сорокина А.В., текст, оформление

* * *

Введение

Почему, получив высшее медицинское образование, я не работаю врачом, а нашла себя в бизнесе? Не жалею ли о потраченных на обучение годах? Если коротко – нет, ни-сколько не жалею и счастлива, имея свое дело, никак не связанное с медициной.

В юности я сама выбрала институт, родители отнеслись к моему выбору спокойно: «Решила – так иди, учись». И я училась. В самом начале учебы хотела пойти на судмедэксперта, мне казалось, это – самое трудное и интересное. Учеба давалась легко, хотя, конечно, приходилось напрягаться, перерабатывая огромное количество материалов, многие из которых приходилось просто зазубривать. Но мне нравился высокий гуманизм специальности, находящейся на грани между медициной и юриспруденцией. Было ощущение избранности, исключительности, прикосновения к чему-то сакральному, что другим недоступно.

В то же время нас, студентов, мало знакомили с реалиями будущей работы. С теми эмоциональными требованиями и уровнем вовлеченности, которых требует эта профессия. У нас в семье врачей не было, и я не представляла себе, что такое ночные дежурства, тяжелый запах и еще много чего не могла себе представить. А вот страсть к развитию, росту у меня была всегда. В то время, в начале нашего ве-

ка, путей для этого у врача было два. Первый – это наука. Я видела, что люди, посвятившие себя научным исследованиям, с одной стороны, живут вполне насыщенной, интересной жизнью, с другой – совершенно не защищены в социальном смысле. И этот вариант был мной отмечен, хотя, считаю, способностей у меня было для этого достаточно. Другой путь развития – это врачебная карьера: врач, заведующий отделением, начмед, главврач. Честно признаюсь, меня это тоже не привлекало. Решающую роль в принятии решения сыграл низкий уровень зарплаты, как это ни банально. В пересчете на доллары он составлял примерно сотню в месяц.

Неужели эта оплата соизмерима с той степенью ответственности, которую несет врач?

Мне хотелось больше возможностей, свободы принятия решений. Ни в коей мере не хочу обесценить работу бывших коллег-врачей, говорю лишь о своих личных ощущениях. Возможно, мне тогда не хватило хорошего наставника, человека, на которого я бы хотела равняться, учиться у него отношению к делу. Известные медицинские светила того времени – Чазов, Амосов, Федоров – были от меня бесконечно далеки. Зато рядом был мой муж – человек, внутренне чрезвычайно свободный, абсолютно чуждый интриг, борьбы за карьеру. Он, конечно, готов соблюдать правила техники безопасности и дорожного движения, но в остальном предпочитает жить по собственным правилам. И однажды я поняла, что хочу в этом походить на него. Так или иначе, в 28 лет я

для себя медицинскую тему закрыла.

Работа врача, с одной стороны, жестко регламентирована, с другой, требует эмоционального вовлечения, к которому я, если честно, оказалась не готова. Можно назвать это эгоизмом, но, признаюсь, идея жертвенности мне не близка. Данко, вырывающий себе сердце, не мой герой. Считаю, что принесу больше пользы окружающим, если окажусь для своего ребенка здоровой адекватной матерью, а потом бабушкой для внуков, если смогу долго успешно работать и заботиться о близких. Для этого необязательно иметь дело со страдающими измученными людьми. В конце концов, организованный мной коллектив спасает бизнесы, помогает избежать ошибок примерно пятистам предприятий. Даже если в каждом работает по четыре человека, мы сохраняем примерно две тысячи рабочих мест, обеспечивая людей и их семьи зарплатой. Считаю, это не менее гуманно, чем работа врача. Просто у каждого человека есть свой способ быть полезным конкретным людям и обществу в целом.

При этом уверена, дверь в медицину для меня не закрыта. Если что, смогу подтвердить квалификацию и вернуться. Да, я уже никогда не войду в операционную, но, думаю, с работой терапевта или педиатра вполне бы справилась. Считаю, никогда не надо бояться изменить привычный образ жизни. Несмотря на то, что говорят окружающие.

Встречаю иногда бывших коллег, они спрашивают, как мои дела, я рассказываю. И слышу нередко: «Да, ты

больше не доктор...» Но меня это мало задевает, я совершенно спокойна, потому что, во-первых, рада, что занимаюсь своим делом, во-вторых, мне ясно: этому человеку просто хочется самооценку повысить. Тем более, он не в курсе, как в свое время изменились обстоятельства моей жизни, а я не собираюсь рассказывать: зачем себе и окружающим нервы трепать? Конечно, не всеми своими поступками я довольна, о некоторых глупостях сожалею годами. Но только до тех пор, пока не понимаю: без предыдущего не было бы настоящего. Мои сожаления бесследно испаряются, когда считаю доход за предыдущий месяц, когда получаю оценку своих кейсов от коллег и партнеров, когда прихожу на свой корпоратив, где вижу счастливые глаза восьмидесяти сотрудников, которых обеспечила работой и доходом. Будь я врачом, вряд ли мне удалось бы объездить столько стран, при том, что возможность путешествия для меня – одна из жизненных ценностей. Сомневаюсь также, что смогла бы обеспечить своему ребенку то будущее, которое сегодня ему устраиваю.

Не говоря о душевном и физическом здоровье, ведь многие врачи и сегодня работают буквально на износ.

А в бизнесе я чувствую себя свободной. От правил, от необходимости подстраиваться под начальство, тем более, когда речь идет о твоих убеждениях, а от тебя требуют иметь мнение, утвержденное сверху. И ты вынужден согласно кивать, мол, да, мыслю правильно, одобряю и поддерживаю то

и се. Другими словами, ты живешь по чужим правилам, тебе лично чуждым, но навязанным. Теперь же я просто счастлива, потому что сама составляю графики, инструкции и регламенты. И еще от того, что увидела изнутри, как работают многие бизнес-системы, в том числе медицинские. Знаю, что происходит в гигантских компаниях с несколькими тысячами сотрудников и в микропредприятиях, где три человека валяют детские валеночки и продают их через Инстаграм. Богатство впечатлений сильно расширяет горизонты знания.

Мало того, именно врачебный опыт помогает мне принимать управленческие решения; вообще, считаю полезным использование достижений в одной области для развития в другой. Мы живем во времена мультипотенциальных возможностей. И это здорово! Главное, не бояться пробовать новое и быть честным с самим собой. Пора уже перестать стесняться жить по-человечески, зарабатывать столько, чтобы хватало на книги и путешествия, комфортное жилье и удобную, красивую одежду, посещение театра и подарки друзьям. Помню, когда работала в фармацевтической компании, постоянно приходилось подрабатывать, здесь – полставки, там – полставки... Многие врачи и сегодня вынуждены пахать на нескольких работах. У каждого свой путь и способ выживания, мой – другой.

Бывает, молодой человек окончил мединститут, работает доктором, больше ничего не умеет. Сидит годами на одном месте, с жестко определенной зарплатой. И не потому, что

это его призвание и гуманитарная миссия: его держит обыкновенный страх изменений, боязнь провала на новом месте. Сужу по себе, мне не раз приходилось подобный страх преодолевать, начиная каждый раз с нуля. Тридцать лет на одном месте – это не про меня. Я года по три работала в самых разных местах, но что это были за годы!

Провела бы здесь аналогию с замужеством. Конечно, прожить тридцать лет в любви и согласии – это замечательно. Но если людей держит вместе лишь совместное жилье, дети и ипотека, то лучше развод и три брака, но наполненных искренним чувством, эмоциями, не побоюсь этого слова, страстью.

Да, репутация, социальный статус тоже имеют значение. Сегодня вы – уважаемый доктор, лечите курильщиков, завтра – менеджер по продаже табака. Я многое перепробовала прежде, чем на моих визитках появились полностью мои имя, фамилия, отчество и должность. Притом, что женщина остается женщиной в любых обстоятельствах, кроме профессиональной нагрузки, она несет еще социальную, семейную, материнскую. А источник энергии все-таки один, и он не бесконечен. Но я рада, что могу позволить себе встретить ребенка из школы, а мужа – с работы, мне не надо в этот момент торопиться на дежурство по графику. Искренне преклоняюсь перед современными врачами, они действительно героические люди, но, как говорится, это – история не про меня.

А если говорить о предназначении, так я нахожусь в поиске его до сих пор. Считаю, даже если из небесной канцелярии вам сообщат, что ваше предназначение – фуры водить, вы вряд ли будете готовы все бросить и срочно отправиться получать права. В глобальном смысле, когда мы не знаем, сколько нам лет еще отпущено, предназначение человека – в том, чтобы делать наилучшим образом свое дело там, где он находится, и постоянно пробовать заняться еще чем-то интересным. Например, я как-то проводила мастер-класс в качестве сомелье, специалиста по винам. Рассказывала, как правильно их употреблять, мы сравнивали креманы с шампанским, составляли коктейли и все, особенно я, получили огромное удовольствие. Вряд ли достигну профессиональных высот в этой профессии, но опыт был потрясающим. У каждого человека есть, чем поделиться; думаю, это самое настоящее наше предназначение – давать людям знания, радовать их, доставлять им удовольствие, не говоря уже о пользе. Для этого не обязательно спасать чьи-то жизни или рисковать своей. Мое поколение было воспитано в основном на героических примерах, военных и гражданских. Мы не понимали, как можно быть счастливым, просто сидя с книгой в вечерней тишине, с чашкой кофе или бокалом вина у камина, ведя неспешный разговор с близкими людьми. Счастье индивидуально, оно совсем не обязательно требует масштабных свершений и коллективных действий.

То же касается и успешности в бизнесе. Она напрямую

не связана с его масштабом. Иной раз один заработанный доллар радует человека больше, чем другого – миллион. Да, многих прельщает возможность работать в крупной компании, всегда приятно осознавать свою причастность к большому делу. Но сегодня, думаю, вполне можно чувствовать себя состоявшимся человеком, торгуя валенками в Инстаграме. Интернет изменил наши представления о масштабах и возможностях бизнеса. Крупнейшие организации используют в сети методы и инструменты, доступные любому школьнику, тем более, самому мелкому предпринимателю. Поэтому критерии успешности находятся не снаружи, а внутри каждого человека, любая сторонняя оценка будет всего лишь отражением взгляда оценщика.

Сегодня представления о свободе выбора сильно отличаются от тех, что были во времена, когда ваша жизнь была расписана чуть ли не по годам: в 16 – институт, в 18 – армия, потом работа на одном месте до пенсии. И тогда, если пенсия позволяет, делай что хочешь. Моему мужу под шестьдесят, он гоняет на мотоцикле, бесится с детьми, и если я намекну ему на пенсию, то скорее всего, мне не поздоровится. И я уже не учу своего сына мыть посуду. В крайнем случае посмотрит ролик на Ютубе и сунет ее сам в посудомойку. Или пригласит помощницу по дому, возможно, к нему перейдет по наследству та, что сейчас помогает нам. Так или иначе, возможностей решить любую проблему сегодня стало однозначно больше. Только надо почаще вспоминать

шутку про ведро с крабами. Напомню, один краб запросто может из ведра выбраться. Но если их там много, остальные вцепятся в него, и тогда сварят всех. В роли крабов могут оказаться люди, искренне желающие вам добра. Это неплохо, но не позволяйте им в себя вцепляться.

Помню, в 40 лет переезжала в Москву. Чего только тогда не наслушалась! Хотя, казалось бы, я не на фронт ехала, не в неизведанные дали, а в город-герой, столицу огромной страны. Со мной муж и ребенок, уже снято жилье и имеется некая заначка на первое время. Конечно, я уехала и ни капли не жалела. Это не значит, что не надо ни к кому прислушиваться. Надо. Вам могут задать очень правильные вопросы о вашем будущем. Собирайте информацию, думайте, анализируйте, но решение принимайте лично, избегайте соблазна посоветоваться перед отъездом. А он есть, этот соблазн, но в таком случае лучше найти тех, кто уже прошел этот путь, интернет вам в помощь. Если речь о бизнесе и вы решили стать менеджером по продажам, то лучше не с самими менеджерами разговаривать, а с их руководителями.

И у них узнать, насколько это страшно – пройти через резкие перемены. Мне пришлось немало их пережить. Например, когда мы вернулись из Москвы, просто чтобы пережить нелегкие времена, сэкономить на жилье. Легко мне было на такой шаг решиться? Нет, но пришлось. Оказалось, меня уже в определенном смысле похоронили, а я вдруг ожила, мало того, получила бесценный опыт, связи, открыла биз-

нес. И, вообще говоря, у меня не было обязанности оправдываться или объясняться. Поступила так, как мне в тот момент было удобно, комфортно. Со временем провела некую селекцию своего окружения, оставив тех, кто не озвучивает постоянно свои страхи по моему поводу. И вам советую так поступить. Конечно, в интернете сделать это легче, чем в офлайне, но главное в любом случае – высокий уровень взаимной поддержки, отказ от оценочных суждений без запроса на них. Это не означает неопременного согласия с другим человеком. Это подразумевает уважение права каждого на собственное мнение, решение, даже если вы лично считаете его неправильным.

Это так называемая «Я-позиция», когда человек высказывается исключительно от своего имени, не претендуя на обладание абсолютной истиной. Это особенно полезно в бизнесе. Ведь высказываясь в духе: «Мое мнение по этому вопросу такое...» или «Моя реакция на ситуацию такова...», вы принимаете на себя ответственность только за свои слова. И обсуждаете мнение, действие, поступок, а не личность его автора. В этом случае нет поиска виновных, есть поиск решения проблемы. Как говорят медики, в борьбе пациента с болезнью врач должен быть на стороне пациента. Такой подход совершенно соответствует библейскому золотому правилу морали: «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой». А кому не нужна своевременная поддержка? Поэтому мне очень нравится наблюдать траекторию роста

своих сотрудников. Начинаю себя чувствовать сопричастной к тому, что вчерашний менеджер по продажам сегодня – коммерческий директор. Это ощущение считаю даже более важным, чем работа в крупной компании. Именно в малом бизнесе особо заметно, что ты можешь быть реально полезным человеком. Оказывается, для этого есть множество возможностей: вам не надо уже бегать по городу в поисках нуждающихся в помощи, вы сами уже понимаете, кому, в какой мере, вы хотите и можете помочь. Тогда у вас есть отличный шанс остаться верными самому себе. Как говорил шекспировский герой: «Будь верен себе, и тогда столь же верно, как ночь сменяет день, последует за этим верность другим людям». Мне эта простая истина далась нелегко, пришлось признать, что часто была не права, соглашалась, когда надо было отказываться, отвергала то, что следовало принять. Теперь считаю важным никогда не обманываться на собственный счет, тем более, как известно, идеальных людей давно нет. Один был когда-то, но и тот послушал жену и съел не то, что надо.

Поэтому я за здоровый эгоизм. Да, считаю, моей семье нужна уверенная в себе, радостная мама и жена, а не замученный работой анестезиолог (при всем моем безмерном уважении к этой профессии). Нет, не считаю, что много зарабатывать – это аморально, если, конечно, способы заработка легальны. Благодарна судьбе, что окончила мединститут, но уверена: заниматься надо тем, по поводу чего вам кажет-

ся: хочется, да колется. Идите смело в область этих «пока-
лываний», доверяйте себе, пробуйте снова и снова. А если
кому-то для этой цели нужен некий пинок, буду счастлива,
если им окажется эта книга.

Глава 1

С чего начать руководителю: навыки планирования и управленческий стиль

В этой книге мы много внимания будем уделять теме планирования во всех его проявлениях: в собственной работе, в отношениях с сотрудниками, в работе менеджеров и так далее. Без планов и цифр невозможно управлять бизнесом, не получится масштабироваться и добиться высоких результатов, к которым стремится любой предприниматель, руководитель или менеджер. Это – база, основа любого успешного бизнеса. И если вы решили, как и я, идти в неизвестность – строить бизнес или управлять коллективом, то лучше захватить с собой фонарик, тогда вам не придется идти наощупь. А осветить дорогу под вашими ногами поможет навык планирования.

План как инструмент управления отношениями

Планы разные нужны, планы разные важны.

И чем больше планов, тем лучше.

Их стоит составлять, даже если мы сами не знаем, что дальше будет. У многих почему-то есть только один план, по выручке. Но выручка – запаздывающий показатель, это результат неких действий, предпринятых раньше. А можно иметь план по опережающим показателям, например, по письмам, встречам, выставленным счетам, заключенным договорам. Не говоря о проведенных презентациях и высланных коммерческих предложениях, отгрузках пробных партий в оптовой торговле, рассылке приглашений или прогревающем вебинаре, если речь идет об онлайн-курсе. Другими словами, планировать можно любые параметры вашей воронки продаж. Важно контролировать число клиентов, перешедших на следующую ее ступень. Поэтому добавим еще план по длительности звонка, среднему чеку и дебиторской задолженности, то есть товаров, отпущенных нашим клиентам с отсрочкой платежа.

План – это не абстрактный идеал, оторванный от жизни, не пресловутый сферический конь в вакууме. Наших «коней» надо знать по именам и кормить вовремя. Другими сло-

вами,

реальный план – это инструмент взаимодействия с персоналом.

Просто потому, что в условиях неопределенности люди работают плохо. Они не ощущают напряжения и азарта, растет энтропия, то есть энергия не направляется в нужное русло, а растрачивается впустую. Возни много, толку мало. Вокруг бездорожье? Тем более нужны ориентиры: расстояние до ближайшей деревни, леса, реки, заправки. Наша задача – вывести человека из тумана неопределенности на свет ясности. Да, для бизнеса в целом и для каждого руководителя это немалая нагрузка. Мы-то знаем, что предвидеть будущее сегодня совсем непросто, но вместо того, чтобы рассуждать о превратностях судьбы,

надо иметь план, по крайней мере на обозримый период.

Пусть это будет день, неделя, год. Просто посчитайте, сколько ваш менеджер должен сделать за это время звонков, отправить писем, провести встреч.

И тогда

договоритесь с менеджером о достижении этих параметров.

Хотя бы на ближайшие два дня. А потом снова обсудите и снова составьте разумный план. Человеку станет гораздо легче работать, а вам управлять бизнес-процессами. Заодно

не будет неясности по поводу оценки результатов труда и его оплаты. Здесь важно увидеть и зафиксировать связь между конкретными действиями, опережающими параметрами и выручкой, запаздывающим параметром. Например, выполнение планов по звонкам и по встречам с большой вероятностью приведет к выполнению плана по продажам. Установление таких связей особенно полезно в новом бизнесе, когда вы проверяете те или иные свои гипотезы. Впрочем при любых изменениях проверять предположения следует, лишь имея четкие критерии достижения целей.

По моему опыту, мало кто из менеджеров готов сам себе составить план и потом его разложить на составляющие, декомпозировать. За годы работы встречала пару таких человек, и они переходят со мной из компании в компанию, берегу их как зеницу ока. Так или иначе, когда сотрудник представляет вам свои планы, это, конечно, замечательно, но скорее всего он их немного занижает, просто потому, что каждый желает работать комфортно. Ваш же план должен его немного напрягать. То есть не быть фантастическим или чересчур простым.

План должен быть таким, чтобы для его выполнения необходимо было прикладывать усилия.

Не бойтесь ошибиться, бойтесь не иметь плана

Поэтому берите инициативу на себя, ведь

план помогает выстраивать здоровые бизнес-отношения, управлять людьми с пользой для себя и ясностью для них.

Даже если в вашем плане всего три цифры, вам уже будет о чем поговорить с сотрудником, а ему самому понять, на каком уровне он находится и в каком направлении следует двигаться. Признаюсь, частенько такой элементарной цифровизации взаимоотношений избегают и подчиненные и руководители. Мол, план может оказаться неадекватным и человек его не выполнит. Спрашиваю: и что? Кто-то из-за этого умер? Все на кладбище поползли? Да, сотрудник недополучил денег. Так ты и план не выполнил. С тобой договаривались, ты сам оценивал свои ресурсы – какой смысл теперь переживать? В конце концов, если тебе постоянно дают невыполнимые планы, иди туда, где дадут другие.

Человек – не дерево, к месту не привязан, так что, не стоит изображать жертву и снимать с себя ответственность. План обязывает, отсутствие плана позволяет не только работать как попало, но при этом еще страдать. Ни сотруднику, ни руководителю такая ситуация не нужна, она просто неэффек-

тивна, не говоря о взаимной нервозности. На месте менеджеров, желающих реального роста, я бы уходила из компаний,

где нет напряженных планов, которые только и позволяют расти, нет и критериев оценки вашей работы.

Со своей стороны руководители порой тоже проявляют робость: а вдруг ошибусь? Поставлю заниженный план – недополучим выручки, завишу требования – потеряю сотрудника. Такие вот детские страхи и фантазии витают в отношениях между руководителями и подчиненными. План – не просто инструмент получения прибыли, это основа для выстраивания взрослых рабочих отношений. Возможно, его придется скорректировать, но

лучше быть оцененным по ясным критериям, чем по неизъяснимым причинам.

Планируйте критерии отбора кадров

Соответственно, и

подбор сотрудников делаем на основе способности кандидата выполнять план.

Видела не раз, как собственники при приеме сотрудника руководствуются самыми разными принципами: обращаются к гороскопам, изучают внимательно семейное положение, составляют ментальные карты, проверяют кредитные истории. Все что угодно проверяют, кроме профессиональных качеств продавца. Их на самом деле не так много: коммуникабельность, исполнительность, способность решать вопросы, находясь под давлением. Все их можно оценить, стоит только иметь самому четкие представления о требованиях к кандидату. Например, если ему предстоит ездить на встречи, стоит обратить внимание на его внешний вид. Он должен соответствовать деловому этикету. Здесь, конечно, многое зависит от специфики бизнеса. Где-то лучший вариант – это опрятная приветливая дама, в другом случае неотразим будет бородатый лысый дядя.

Каждый человек имеет собственное представление о своей внешности и подсознательно предполагает, на какую работу он может рассчитывать. А есть позиции, на которых главное не то, как сотрудник выглядит, а то, как он отвечает на вопросы. Значит, для него главные критерии пригод-

ности – это тембр голоса, грамотность речи, умение строить диалог, непробиваемое терпение.

Меня как-то оценивали по дате рождения, что до сих пор для меня довольно странно. А чьи-то кандидатуры до сих пор отклоняются при подборе сотрудников, потому что у них ментальная карта не та, что надо. Конечно, каждый волен придумывать свои критерии оценки, поэтому, дорогие

соискатели, не стесняйтесь узнать заранее, по каким параметрам вас будут оценивать. И если не получите конкретного ответа, посмотрите еще несколько вакансий.

Иногда там пишут такие требования, как дружелюбность, готовность работать в команде, ищут отзывчивых людей. А мне вот не нужен отзывчивый, я не волонтеров набираю, мне надо, чтобы человек умел слушать и реагировать на услышанное разумно, чтобы был заинтересован в решении проблемы клиента. Все эти навыки есть у большинства людей,

их надо просто оценить хотя бы по пятибалльной шкале и понять, чему человека надо подучить, а что он уже сам умеет.

Критерии отбора должны быть индивидуальны

В свое время поняла, что как неплохой продажник я более ориентирована на рассказ о продукте, презентацию, чем на выявление реальной потребности клиента. И засела за вопросы, которые позволяют эту задачу решить. Диалог начала строить так, чтобы самой поменьше говорить и побольше слушать. Это, конечно, профессиональный навык, который в бизнесе продаж надо развивать.

Важно, чтобы у человека с самого начала был ресурс для такого развития.

А ресурсы требуются самые разные. Недостаточно быть просто милым приятным человеком. Нередко самые крутые профессионалы обладают очень даже нелегким характером. С некоторыми кандидатами, которые выглядят не очень презентабельно, но голос и речь у них поставлены, мы проводим собеседование так, что рекрутер собеседника не видит и

оценивает его лишь по тем параметрам, которые пригодятся ему в будущей работе.

Работа его, например, не будет связана со встречами, а только со звонками. Почему бы не попробовать? С другой стороны, имеет значение, как сами кандидаты готовятся к собеседованиям. Иной сидит в трусах и в майке, над голо-

вой горит лампа, ничего не видать. Так что в деле приема персонала на работу на многое приходится обращать внимание.

Определитесь с типом вашей организации

Нужно понять, на каком этапе развития находится ваша собственная компания. Есть известная **бостонская модель**, которая выделяет четыре типа компаний в зависимости от доли рынка и роста спроса на ее продукцию. Те, у кого оба параметра имеют высокие значения, называются **«Звезды»**. Звезды приносят высокий доход, но требуют инвестиций для обеспечения дальнейшего роста продаж. Компании с высокой долей рынка, но низким ростом выручки называются **«Дойные коровы»**. Они обеспечивают хороший доход и не требуют инвестиций. **«Темными лошадками»** в этой типологии называют компании с низкой долей рынка, но высокими темпами роста. Они требуют дальнейшего изучения, у них есть шанс стать «Звездами». Но если они его не используют, то превратятся в **«Собак»** – с низкой долей рынка и низкими темпами роста. Надо бы прежде чем нанимать персонал, со своей компанией определиться: вы ближе к «Собакам» или к «Звездам»?

А какой у вас стиль управления?

Следующий момент, с которым стоит определиться – стиль управления. Какой он у вас? Открою небольшой секрет: даже если вы считаете, что нет у вас никакого стиля, он все равно у вас есть. Просто вы его не осознаете, а надо бы. В новую компанию придешь – и там всерьез утверждают, что никакой корпоративной культуры у них нет. Но

культура существует объективно всегда,

только иногда ее сознательно возвращают и ею управляют, а иногда пускают дело на самотек, и она вырастает, как дикая яблонька, хотя могла бы давать отличные плоды. Так и со стилем – рано или поздно придется честно ответить себе: я требователен или мягок, последователен или мечусь из крайности в крайность, вовлечен в процессы компании или предпочитаю оставаться немного в стороне? Последний вопрос особо актуален для собственников, которые хотели бы от своего бизнеса отстраниться, но продолжают играть в игру ручного управления.

Элементы управленческого стиля

Управленческий стиль складывается из нескольких элементов. Прежде всего это

личные качества самого руководителя, начиная

с наследственных свойств ума, характера и заканчивая иерархией ценностей и жизненными приоритетами.

Все это множится (именно множится, а не складывается) на управленческий опыт.

Бытует мнение, что в принципе теоретических знаний достаточно, мол, все ситуации описаны в учебниках и книгах по управлению. Но это иллюзия, поскольку жизнь, как мы уже говорили не раз, непредсказуема, а человек склонен совершать самые неожиданные поступки. Иной раз просто диву даешься от того, что людям в головы приходит. Поэтому опыт никакими книгами не заменишь. Как писал великий Гете:

«Суха теория, мой друг, а древо жизни пышно зеленеет». Опыт сильно влияет на ваши врожденные и приобретенные качества. Я, например, с годами все меньше проявляю к сотрудникам так называемое «человеческое» отношение. Обычно под этим подразумевается некое попустительство, свобода нарушать оговоренные правила. Руководитель, слишком увлекающийся индивидуальным подходом, склонен просто-напросто закрывать глаза на некоторые ситуации и поступки подчиненных. Считаю, это только плодит проблемы. Ведь если вы «пошли навстречу» одному, остальные пятьдесят тоже затребуют поблажек. Поэтому лучше раз отказать, чем навешивать на себя лишние обязательства. Мало того, если вы проявили эту самую человечность, подразумевается, что человек перед вами в неоплатном долгу, и он,

на самом деле, никогда этот долг не выплатит, ваши ожидания по этому поводу приведут вас лишь к печали, а то и к обидам. Как известно, лучший способ избежать разочарования – не быть очарованным.

А если уж идете на уступки, смело режьте просьбу пополам и не стесняйтесь сообщить, что, в свою очередь, ожидаете от сотрудника нестандартного поведения в определенной ситуации.

Такой опыт делает из обычного «человечного человека» нормального, эффективного управленца.

Итак, перемножаем личные качества на управленческий опыт и добавляем

еще один сомножитель – описанные выше инструменты: контроль, дистанцию, коммуникации и прочие.

Набор этот у каждого, конечно, свой: один делает ставки на контроль, другой держит дистанцию – в общем, чем больше у вас инструментов, тем лучше. Все вместе они и образуют ваш неповторимый управленческий стиль. Нередко слышу слово «харизма», но, честно скажу, я не сторонница идеи неких выдающихся талантов. Считаю, у настоящего управленца должна быть четкая иерархия ценностей, понимание целей, мотивация, план действий. Он анализирует свой опыт, не наступает дважды на грабли, корректирует свое управленческое поведение. Я бы не назвала это харизмой – обыкновенный профессионализм.

А вот на что бы обратила внимание, так это на **дисциплину руководителя**. Она подразумевает, что человек имеет силу воли, достаточную для саморазвития, включая собственное обучение, управление своими словами и поступками. Такой руководитель готов к критике и самокритике, он требовательно к себе относится и буквально заставляет себя двигаться дальше. Здесь, как это часто бывает, есть еще немало стереотипов, например, гендерных. Помню, был у меня сотрудник, вполне лояльный, который вечерами заходил на сайт «Проза.ру» и писал критические тексты по поводу женщин-руководителей. Это было довольно смешно, поскольку быстро вскрылось и плохо согласовывалось с его поведением на работе. С тех пор спрашиваю на собеседовании, готов ли кандидат подчиняться моим указаниям, не противоречит ли это его представлениям о предназначении мужчины и женщины. Мое мнение – что пол в данном случае значения не имеет,

все дело в профессиональных качествах руководителя, если угодно, масштабе его личности.

Так что обращаюсь ко всем женщинам предпринимателям и руководителям: ничего не бойтесь, в деле управления нет ничего, с чем вы бы не справились. Да, конечно, существуют отличия между мужской и женской психикой. Мне в свое время, в первые годы занятий бизнесом, понадобилась помощь психолога, потому что заметила: проецирую свои личные взгляды на сотрудников, бегаю по пресловутому тре-

угольнику Карпмана, меняя роли жертвы, контролера и спасателя.



Замените Карпмана на Белбина

Конечно, в этом ничего хорошего нет. Поэтому рекомендую сменить Карпмана на Белбина и определить, какая

из ролей в команде вам ближе всего. Напомню, всего их восемь, от исполнителя до доводчика, включая генератора идей, коллективиста, председателя и прочих. Подробности можно посмотреть по ссылке.



Тест Р. М. Белбина

Чем больше вы о себе знаете, тем проще выработать собственный управленческий стиль.

Хорошо, если ваши сотрудники способствуют вашему развитию.

А то ведь бывает, что вокруг вас собрались лентяи, среди которых вы – самый главный лентяй. Они от вас ниче-

го не требуют, вы – от них. Ваши управленческие мышцы дрябнут, особенно если дела идут ни шатко ни валко, но всех все устраивает. Такое положение вещей может длиться годами, если раньше контора не развалится. Поэтому сам по себе управленческий опыт мало что говорит, важно, какой управленческий стиль был за это время сформирован. Можно двадцать лет руководить и ничему не научиться. А у меня был сотрудник, по паспорту – парню 24 года, а начинаешь разговаривать – перед тобой взрослый мужчина, который не только говорит, но и поступает как умудренный опытом человек. Конечно, в маленьких компаниях меньше разнообразия управленческих ситуаций, в крупных – больше, там просто постоянно происходят истории, требующие понимания и принятия решений.

Компания как ваше зеркало

Но в любом случае

компания – это отпечаток личности руководителя.

Конечно, бывают сотрудники, подобные гнилым зубам: вырвал его – и все в порядке. Но когда все зубы сгнили, виноват сам человек, который за собой не следил. Порой стоит провести в компании совсем немного времени, чтобы понять: ею руководит неуравновешенный человек, непоследовательный, с семью пятницами на неделе. Возможно, это чрезвычайно творческая личность, но для бизнеса, как известно, крайности вредны. Здесь требуются нормальные, что

называется, адекватные люди. Если вы сами нормальны, то ненормальные у вас долго не задержатся, мы поговорим об этом в главе про адаптацию.

Сошлюсь опять на собственный опыт. Занимая руководящий пост в одной крупной компании, поняла, что могу выстроить всю работу так, как мне представляется правильным. И я сделала это. И потом, уже после моего ухода, настроенный мной механизм работал без сбоев долгие годы. Не скрою, мне это было приятно. Ведь бизнес в каком-то смысле похож на вашего ребенка, которого надо вовремя воспитать, а потом отпустить из-под родительской опеки и быть за него спокойным. Про него никогда нельзя сказать, что он, мол, сам виноват: это ваша плоть и кровь. Поэтому, если видите в компании неразбериху, интриги, шашни, знайте: все идет сверху. И ни один руководитель не вправе считать, что лично он ни при чем, просто белый и пушистый, а там, внизу, нечто само собой происходит. Конечно, на определенном этапе роста хаос неизбежен, но, если с главой компании все в порядке, бизнес-процессы рано или поздно выстроятся.

В любом случае

все изменения надо начинать с себя.

Мне пришлось себя сильно дисциплинировать, чтобы научиться самой и научить сотрудников проводить планерки за полчаса. Потратили на это год. Пришлось задать себе жесткую форму подачи информации, теперь заранее состав-

ляю план, делаю презентации, чтобы мысль не потерять и в сторону не уйти. А если кто пытается выйти из графика, всегда могу сказать: «У нас есть список обсуждаемых вопросов, если время останется, вернемся к вашему». В общем, на планерку без презентации выйти уже не могу. Это дисциплинирует меня и сильно влияет на сотрудников. Они видят, как организована работа, и понимают, что завтра, возможно, мы не будем встречаться на планерке, а я просто вышлю презентацию или видеообращение. Собственно, перед нами еще один путь роста руководителя. Как и любой рост, он требует напряжения, в конце концов, сбор презентации можно кому-то поручить, но, в любом случае, вы сами задаете себе рамки, правила, ставите цели и критикуете себя снова и снова.

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.