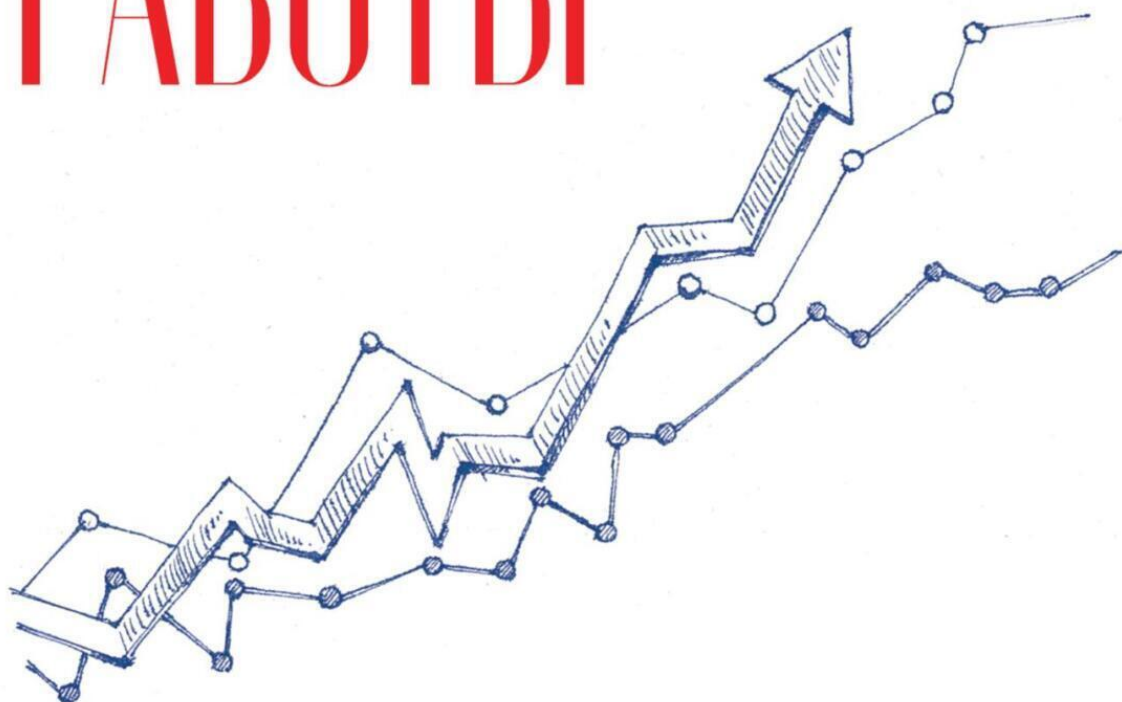


Григорий Логинов  
Елена Максимова

# УСПЕШНАЯ КОМПАНИЯ: ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ



Григорий Логинов

**Успешная компания:  
принципы работы**

«Автор»

2023

**Логинов Г.**

Успешная компания: принципы работы / Г. Логинов — «Автор», 2023

Книга предпринимателей об успешном развитии компании с нуля. Наш опыт точно поможет Вам решить многие управленческие проблемы. В этой книге мы рассказали, как в течение двадцати лет строили и совершенствовали систему управления, какие делали ошибки и как их исправляли. Это не теоретический материал, в основе лежит личный опыт авторов с живыми примерами. Книга принесет настоящую практическую пользу: поможет увидеть новые возможности и проложить путь к их реализации.

© Логинов Г., 2023

© Автор, 2023

# Содержание

От автора	5
Часть 1	9
Часть 2	12
Часть 3	14
Часть 4	18
Часть 5	20
Часть 6	24
Часть 7	27
Конец ознакомительного фрагмента.	29

# **Елена Максимова, Григорий Логинов**

## **Успешная компания: принципы работы**

### **От автора**

Дорогой читатель!

20 лет назад мы с партнерами основали бизнес, который успешен по сей день. Накоплен интереснейший опыт в сфере продаж, пришло время им поделиться. Задумавшись о том, как лучше это сделать, пришел к выводу, что самый надежный способ – написать книгу.

Решение о создании книги было принято в 2020 году. Идею поддержали коллеги, некоторые загорелись желанием принять в ней участие. Была ли реализация этой идеи простой? Однозначно нет. Состав экспертов менялся, вдохновение ускользало, свободного времени катастрофически не хватало. Но в то же время крепло понимание, насколько важен этот труд и какую колоссальную пользу он может принести людям. До финала со мной дошел лишь один соавтор – коммерческий директор нашей компании Елена Максимова, так что есть главы, где повествование идет от ее имени.

20 лет опыта – это не только истории успеха. Были и промахи, были ситуации, о которых нас в свое время никто не предупреждал, и мы учились на собственных ошибках. Про эти ошибки я тоже расскажу, чтобы предостеречь тех, кто в начале пути. Эта книга представляет интерес для собственников бизнеса, коммерческих директоров, руководителей отделов продаж и продавцов с амбициями, она написана действующими профессионалами в области управления продажами. Это не теоретический материал, вся информация основана на личном опыте авторов и подкреплена жизненными примерами.





Верю, что изложенный в этом издании опыт реальных руководителей компании, работающей на отечественном рынке и имеющей дело с клиентами с российским менталитетом, поможет вам увеличить прибыль, сократить издержки и стать еще эффективнее. Все и всегда зависит от руководителя! В силах руководителя изменить себя и свою компанию. Главное – захотеть этого, поставить цель, составить план достижения цели и неукоснительно ему следовать.

Кстати, эта книга тоже результат того, что была поставлена цель ее написать, составлен план достижения этой цели, и вот – она у вас в руках. Все получилось. Уверен, та информация, которую мы консолидировали на этих страницах, принесет вам настоящую практическую пользу: поможет увидеть новые возможности и проложить путь к их реализации. Удачи и успехов!



*С уважением, Григорий Логинов*



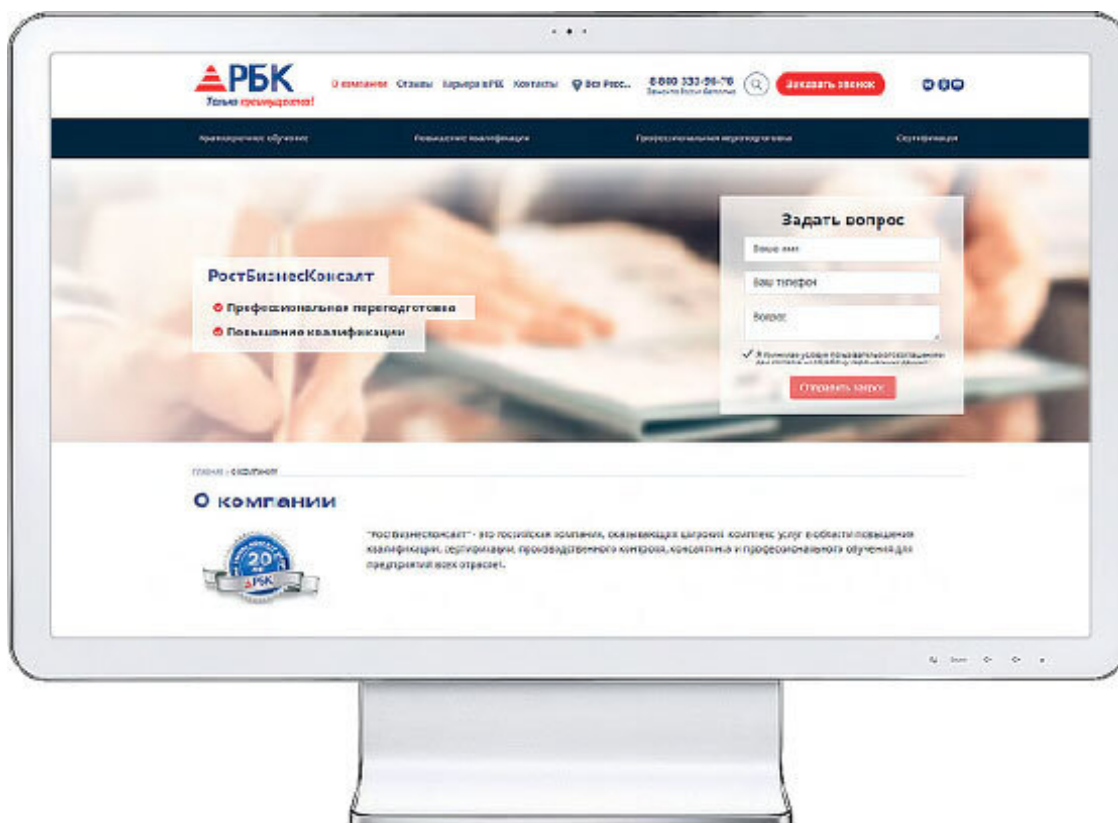
## Часть 1

### Давайте знакомиться!



**«РОСТБИЗНЕСКОНСАЛТ»** – ЭТО РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ, ОКАЗЫВАЮЩАЯ ШИРОКИЙ КОМПЛЕКС УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ, СЕРТИФИКАЦИИ, ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ, КОНСАЛТИНГА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ВСЕХ ОТРАСЛЕЙ.

Вот так выглядит раздел «О компании» на нашем официальном сайте  
**ROSTBK.COM**



Вот уже 20 лет мы даем людям возможность менять свою жизнь к лучшему: осваивать новые специальности и расти профессионально без отрыва от основного места работы или учебы. Даже отпуск не помеха. Эпоха цифровых технологий и больших скоростей позволяет проходить обучение дистанционно, такая переподготовка кадров удобна и востребована. Курсы в РБК максимально доступны для людей, новые знания и навыки слушатели получают из любой точки мира, не тратя дополнительных средств на поездку в другой город. Все, что нужно: подключение к интернету, компьютер или смартфон.

**НАША МИССИЯ – СОДЕЙСТВИЕ РОССИЙСКИМ  
ОРГАНИЗАЦИЯМ В СОБЛЮДЕНИИ ОТРАСЛЕВЫХ НОРМ И ПРАВИЛ,  
СПОСОБСТВУЮЩИХ ПОСТРОЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ИХ БИЗНЕСА,  
ПОМОЩЬ ЛЮДЯМ, ЖЕЛАЮЩИМ РАСТИ И РАЗВИВАТЬСЯ.**

Нашим клиентам доступно более 2000 учебных программ по самым разным направлениям: строительство, нефтегазовое дело, юриспруденция, бухгалтерское дело, медицина, педагогика и многие другие. Подготовкой учебного контента занимаются доктора и кандидаты наук, практикующие эксперты.

Каждый год обучение у нас проходят более 35 000 человек. По завершении курса специалисты получают документы, подтверждающие квалификацию и позволяющие официально работать по профессии.

**КОМПАНИИ «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТ» 20 ЛЕТ! МЫ НАКОПИЛИ  
БЕСЦЕННЫЙ ОПЫТ И СФОРМИРОВАЛИ СОБСТВЕННУЮ  
ЭКОСИСТЕМУ.**

Жизнь проверяла нас на прочность экономическими кризисами. Мы выстояли. В пандемию, когда многие российские предприятия закрывались или переходили на удаленный формат работы, наш продукт еще раз доказал свою ценность, стал еще более актуален. Мы не перестраивали бизнес-процессы под новые реалии времени, наоборот, оказались в своей сти-

хия, потому что уже два десятка лет оттачивали опыт работы онлайн. Однозначно, мы были приспособлены к сложившимся обстоятельствам лучше других, это сделало нас еще сильнее. Сегодня нам не страшны никакие кризисы – мы твердо стоим на ногах!

## Часть 2

### Как все начиналось...



Наш первый отдел продаж был сформирован в Тюмени в июле 2009 года. Именно в этот период вышел Федеральный закон № 312-ФЗ, обязывающий до 1 января 2010 года все общества с ограниченной ответственностью в России привести свои учредительные документы в соответствие действующему законодательству. В нашем городе на тот момент было зарегистрировано порядка 9000 предприятий, которым нужно было за шесть месяцев подготовить обновленный пакет учредительных документов, сдать их в налоговую инспекцию и получить свидетельство, подтверждающее внесение изменений.

**МЫ ПОСТАВИЛИ ПЕРЕД СОБОЙ АМБИЦИОЗНУЮ ЦЕЛЬ:  
ЗАБРАТЬ 10% ЭТОГО РЫНКА!**

В штате нашей организации в то время было четыре человека: три управляющих партнера юридической компании ООО «Тюменский Правовой Центр» и секретарь.

**ПРОДУМЫВАЯ СТРАТЕГИЮ ЗАВОЕВАНИЯ  
ДЕСЯТИПРОЦЕНТНОЙ ДОЛИ РЫНКА, МЫ ПРИШЛИ К  
ВЫВОДУ, ЧТО НАМ НЕОБХОДИМ ОТДЕЛ ПРОДАЖ И  
ГРАМОТНО ВЫСТРОЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ДЛЯ  
ИСПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПО ЗАКЛЮЧЕННЫМ ДОГОВОРАМ.**

По крупицам мы начали собирать всю возможную информацию о способах формирования отделов продаж, продумывали, каким должно быть положение об оплате труда продавцов

и руководителя, просчитывали, как правильно мотивировать сотрудников, как организовывать передачу информации от продавцов к специалистам отдела исполнения, как равномерно распределить нагрузку на людей, как проследить за качеством и сроком выполнения обязательств, как собрать с клиентов акты выполненных работ и многое другое. Каждый день мы сталкивались с новыми проблемами, находили эффективные способы их решения, на практике прокачивали свои навыки построения организационной структуры и отдела продаж.

## **КАК БЫЛО У НАС**

Мы достаточно быстро сформировали отдел продаж из пяти продавцов и одного руководителя. В принципе, это удалось сделать, не обладая специальными знаниями и опытом.

В первый же месяц наши продавцы показали замечательный результат: каждый заработал в среднем по 60 тысяч рублей! Это нас вдохновило. Второй месяц дал спад объема продаж на 50%. К такой неприятной неожиданности мы были не готовы и начали разбираться. Выяснилось, что вместо зарабатывания денег наши продавцы практически все рабочее время просидели в социальных сетях, лишь иногда делая звонки клиентам. После этого мы на системном уровне закрыли доступ к соцсетям, а за использование интернета в личных целях ввели депремирование в размере 5 тысяч рублей за каждый случай. Уже в следующем месяце показатели продаж восстановились. Этот случай наглядно показывает, что человек несовершенен.

## **ДОБРЫЙ СОВЕТ**

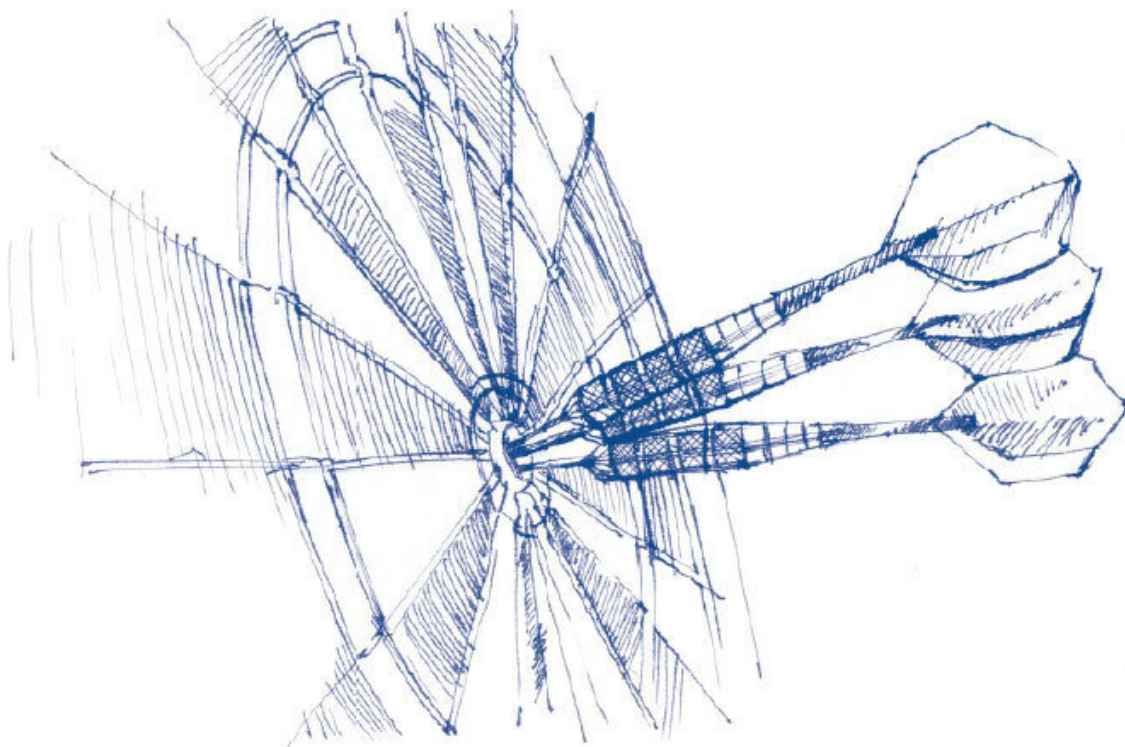
Для достижения наилучших результатов недостаточно дать сотрудникам возможность реализовать себя, заработать денег... и далее любые блага по списку. Необходимо создать систему, попадая в которую работник и компания получат запланированный результат!

Благодаря созданию нашего первого отдела продаж и формированию отдела по исполнению за шесть месяцев мы провели перерегистрацию более 1200 предприятий, то есть сделали своими клиентами около 13% всех компаний, зарегистрированных на тот момент в Тюмени. Мы превзошли свою цель и выработали собственный механизм достижения успеха. Он включает в себя правильную постановку цели и подробный план реализации этой цели. Про конкретные способы и методы постановки и достижения целей я расскажу.



## Часть 3

### Про цели



#### РАЗНОЕ ВОСПРИЯТИЕ ЦЕЛИ

За много лет наблюдений я понял, что сотрудники, имея первоначально равные условия труда, получают разный результат. Например, люди могут работать в одной компании, под управлением одного и того же руководителя, пользоваться одинаковыми компьютерами, CRM, телефонией, выполнять однотипную работу, но получать разный финансовый результат, который отличается в разы! Почему одни покупают квартиру в ипотеку и гасят кредит за 4-5 лет, другие за этот же период не могут сделать существенных накоплений, а некоторые вообще загоняют себя в долги? Почему одни продавцы только мечтают выполнить финансовый план, а другие его регулярно перевыполняют?

Такое положение вещей существует не только в сфере продаж. По сути, это относится ко всему. Одни люди говорят, что желают улучшить свое финансовое положение, другие его постоянно улучшают.

#### ПОЧЕМУ У ОДНИХ ПОЛУЧАЕТСЯ, А У ДРУГИХ НЕТ?

Большинство людей имеют примерно равнозначные представления об удовлетворении своих базовых потребностей в еде, одежде, жилье, безопасности, практически все успешно достигают минимально приемлемого уровня жизни. А вот дальше начинаются значительные отличия: кто-то довольствуется тем малым, что у него есть, другие же стремятся оказаться «на вершине холма» – ставят крутую цель, ищут и находят возможности для улучшения своего материального положения.

Наверняка каждый хоть раз в жизни хотел попробовать что-то новое: научиться танцевать, взять уроки вокала, заняться живописью или йогой, но у многих это так и осталось на

уровне желания. Почему? Да потому, что это не базовая потребность. Совсем другое дело, если мы хотим есть или пить: голод и жажда эффективно мотивируют сходить в магазин за продуктами, приготовить пищу, если нет денег – найти работу. Одним словом, в нормальных мирных условиях люди не погибают от голода и жажды, они давно научились удовлетворять эти простейшие базовые потребности.

Причин отсутствия мотивации на достижение целей, превышающих базовые потребности, много. Я убежден, что целесообразнее изначально подбирать мотивированную команду, чем бороться с человеческой пассивностью. Нет смысла пытаться менять убеждения людей, лучше сразу искать единомышленников.

## **КАК ДОСТИГНУТЬ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ?**

### **УСПЕХ ВСЕГДА НАЧИНАЕТСЯ С ЧЕСТНОЙ ЛИЧНОЙ ЦЕЛИ!**

Для меня честная личная цель – это цель выше базовых потребностей. Чтобы цель вдохновляла и мотивировала, она должна быть смелой и трудновыполнимой, но все же реальной. Желанной, измеримой и достижимой. Ее реализация не должна переходить в разряд научной фантастики.

### **ИТАК, ЦЕЛЬ ПОСТАВЛЕНА. ЧТО ДАЛЬШЕ?**

А дальше все очень просто: необходимо прописать подробный план достижения этой цели. Без этого никак!

Кстати, из собственного опыта рекомендую всегда к поставленной первоначально цели смело прибавить еще 30%. Честная амбициозная цель при составлении плана ее достижения даст колоссальный заряд энергии, поможет найти новые ресурсы и возможности.

### **ПРИМЕРЫ:**

- ХОЧУ, ЧТОБЫ В КОМПАНИИ БЫЛО 500 СОТРУДНИКОВ УЖЕ К КОНЦУ ГОДА.
- ХОЧУ УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В ДВА РАЗА ЗА ГОД.
- ХОЧУ ПОГАСИТЬ ИПОТЕКУ ЗА ЧЕТЫРЕ ГОДА.
- ХОЧУ КУПИТЬ НОВЫЙ АВТОМОБИЛЬ НЕМЕЦКОГО БРЕНДА В ЭТОМ ГОДУ.

### **СОСТАВЛЯЕМ ПЛАН ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ.**

Пошагово продумываем действия, которые приведут нас к достижению цели.

## **ДОБРЫЙ СОВЕТ**

Цель и план по ее достижению должны быть составлены именно в письменном виде. Этот документ будет вашей дорожной картой.

Рекомендую планировать свои действия на год вперед с разбивкой по месяцам. В этом случае можно будет ежемесячно контролировать выполнение плана, а при появлении существенных отклонений детально изучить все нюансы, которые влияют на достижение цели, и своевременно принять нужные управленческие решения.

К примеру, если, согласно вашему плану, ежемесячное получение прибыли должно составлять 1 миллион рублей, а по факту вы получаете 300 тысяч, пора бить тревогу, разбираться в причинах происходящего и планировать новые действия. Это важный маркер.

Бывает и так, что вы все обдумали, спланировали, а при реализации столкнулись с невозможностью выполнить план при действующей системе управления, существующих условиях труда и других обстоятельствах. Это неминуемо подтолкнет к поиску новых возможностей и решений.

## **КАК БЫЛО У НАС**

Мы долгое время не могли вырасти из четырех отделов продаж. Руководители не были заинтересованы в увеличении количества своих сотрудников, несмотря на применение понижающего коэффициента 0,8 к их заработной плате за неукomплектованность отделов. Они просто знали про этот коэффициент, учитывали его и оставались довольны существующим уровнем зарплаты. Их все устраивало.

Однако такое положение дел не устраивало высшее руководство и совершенно не соответствовало плану развития компании. Мы приняли решение изменить ПООТ (Положение об оплате труда) для руководителей отделов продаж. Ранее общий финансовый план отдела складывался из личных планов работающих в нем продавцов. Новый же (который мы называли планом развития) предусматривал календарный рост финансовых показателей и больше не зависел от количества сотрудников. То есть выполнить новый финансовый план стало возможно только при увеличении количества продавцов. Это мотивировало руководителей отделов продаж принимать на работу новых сотрудников, вкладываться в их обучение и удержание, что в итоге, конечно, привело к увеличению штата.

Мы сместили фокус внимания руководителей отделов продаж с проблем по набору и адаптации сотрудников на реальную пользу от новых продавцов, которые прошли обучение, остались в компании и включились в выполнение плана развития. В итоге выросло все – количество продавцов, планы продаж каждого отдела, зарплаты руководителей отделов продаж и общая прибыль. Поставленная на год финансовая цель компании была достигнута.

После того, как честная и амбициозная цель поставлена, письменный план ее достижения составлен, самое время разобраться с организационной структурой компании.

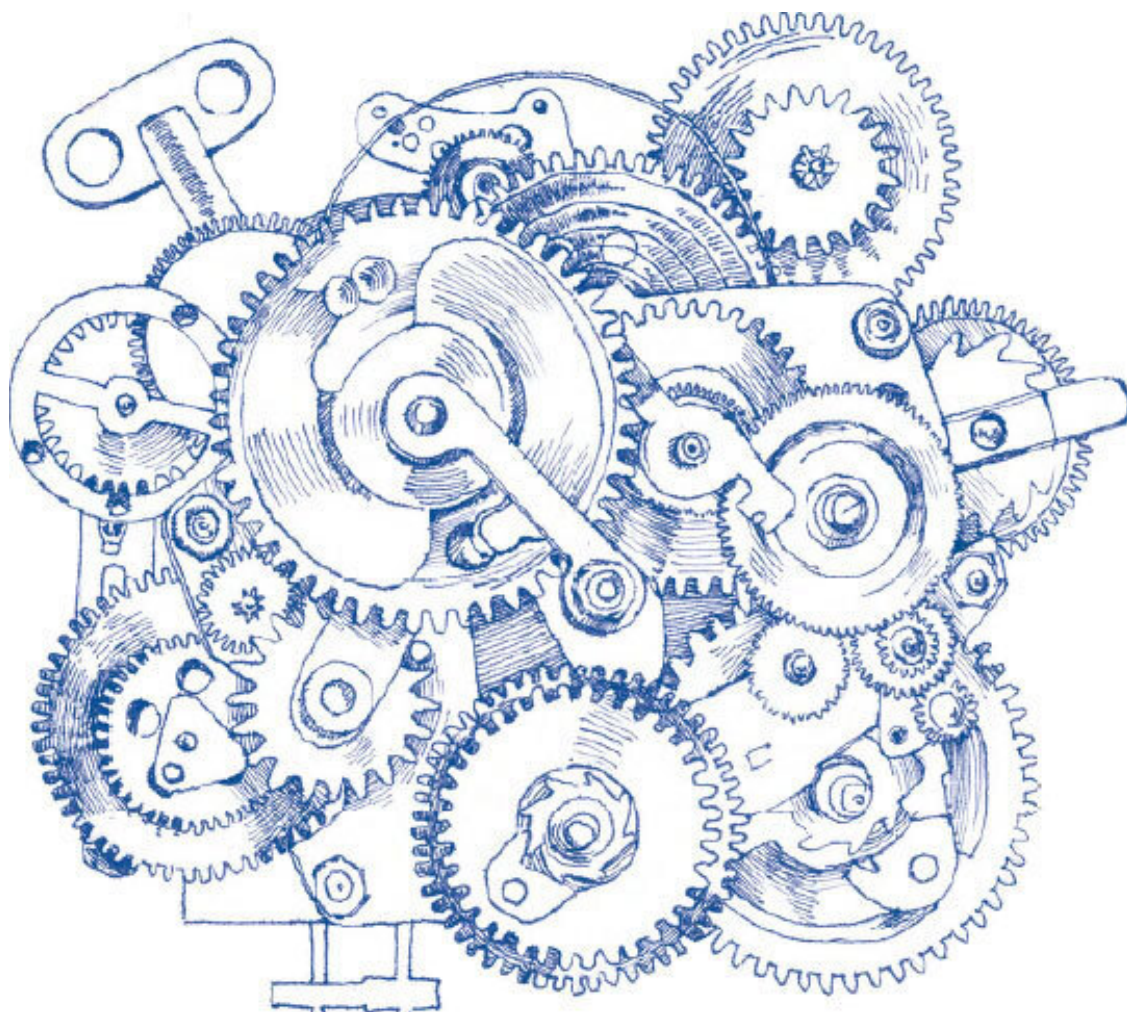
## **ПРОПИШИТЕ ВАШИ ЦЕЛИ!**



[illegible]

## Часть 4

### Организационная структура компании



В каждой работающей компании априори есть организационная структура. Мы используем традиционную и хорошо себя зарекомендовавшую линейную структуру: предприятие возглавляет директор, в его прямом подчинении находятся руководители структурных подразделений (такие как HR, главный бухгалтер, коммерческий директор, руководитель экспертно-методической службы и руководитель IT-отдела), а они уже руководят своими подразделениями.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРОСТОЙ И ПОНЯТНОЙ ДЛЯ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ, И ГЛАВНОЕ – ОНА ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИВАТЬ МАКСИМАЛЬНОЕ УДОБСТВО КЛИЕНТАМ ПРИ СОВЕРШЕНИИ СДЕЛОК.**

У нас реализован принцип «одного окна». Это означает, что весь цикл оказания услуг осуществляется через одного специалиста. Было потрачено довольно много времени и ресурсов на внедрение этого принципа, но оно того стоило. Вместе с руководителями подразделений мы на бумаге прописали схемы – как в идеале должны двигаться документы клиента от точки входа до получения консультаций, товаров, услуг и бухгалтерских закрывающих документов. Отвечал за составление таких схем руководитель экспертно-методической службы.

## ДОБРЫЙ СОВЕТ

Назначайте для каждой задачи своего куратора, ответственное лицо: человека, который понимает задачу, имеет компетенции и полномочия для ее выполнения. Куратору устанавливайте контрольные промежуточные сроки и предельный срок исполнения задания.

Лев Толстой в одном из своих стихотворений сказал: «Чисто писано в бумаге, да забыли про овраги...» Прошли годы, неудивительно, что выражение стало народной поговоркой. Схемой на бумаге в любом деле не обойтись! Теорию всегда необходимо проверять на практике, устранять все недочеты, и только после этого задачу можно считать выполненной. Так же было и с нашей организационной структурой: она не сразу начала функционировать так, как мы задумали.

**ПРИ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НЕОБХОДИМО ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ НА АВТОМАТИЗАЦИЮ ПРОЦЕССОВ, СНИЖАТЬ ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА И ПОСТОЯННО УЛУЧШАТЬ КАЧЕСТВО ТОВАРОВ И УСЛУГ.**

К примеру, договоры с клиентами можно и нужно унифицировать: все (кроме реквизитов заказчика) должно формироваться автоматически. На основании договора так же автоматически должны формироваться заявки на исполнение услуг и документы первичного бухгалтерского учета. Все это значительно снижает риск появления ошибок и сокращает срок исполнения обязательств. В нашей компании эти функции реализованы через программу 1С, которую мы постоянно дорабатываем под актуальные задачи. Кроме того, автоматизируя бизнес-процессы, мы сокращаем издержки и увеличиваем прибыль, поскольку за то же время выполняем больший объем работы без потери качества.

Правильная организационная структура позволяет определить, какой объем работы за день может выполнить каждый сотрудник (количество звонков, количество подготовленных к отправке пакетов документов, количество проведенных собеседований и так далее). В продуманной и проверенной организационной структуре не будет перегруженных и недогруженных сотрудников. Кроме того, в рамках организационной структуры можно выделить специализированные отделы и сотрудников, которые за счет своей экспертизы работают эффективнее.

**В общем, организационная структура – это стержень компании, она прямым образом влияет на эффективность и прибыль.**

## Часть 5

### Формирование команды



Про формирование команды выпущено огромное количество книг и разного рода рекомендаций. Я не буду повторяться и поделюсь только личным опытом.

После того, как вы поставили себе цель, написали план ее реализации и поняли, что в одиночку справиться не получится, возникает вопрос: где найти лучших сотрудников, с которыми можно будет воплотить в жизнь все задуманное?

Прежде всего, как я уже говорил, нужно определиться с организационной структурой будущей команды – сразу станет понятно, каких сотрудников вам не хватает.

**Набор команды лучше начать с приема на работу HR-специалиста.** Его должностной обязанностью и будет привлечение персонала в компанию. Совместно с руководителями отделов он будет заниматься адаптацией, обучением и развитием новых специалистов, отвечать за формирование системы мотивации. Без HR вам самим придется выполнять эту трудоемкую работу, и она начнет отнимать огромное количество времени в ущерб поставленной цели.

Необходимо отличать HR-специалиста от специалиста отдела кадров, который, как правило, занимается кадровым учетом сотрудников: оформляет на работу, ведет учет командировок, отпусков, больничных, оформляет увольнение, занимается подготовкой документов для выплаты компенсаций и предоставления льгот, оформляет пенсии сотрудникам, ведет и хранит трудовые книжки.

HR-специалист должен разработать (а вы утвердить) руководящие документы HR-службы: Положение об оплате труда (ПООТ) работников отдела, формы заявок по подбору новых сотрудников, правила проведения собеседований и конкурсов, оценочные листы для проведения собеседований, welcome-тренинг для вновь принятых сотрудников и оценочные листы о причинах увольнения. Конечно, это далеко не полный перечень управляющих доку-

ментов HR-службы, но точно минимально необходимый для эффективной работы подразделения. Также рекомендую HR-службу перевести на работу в CRM. Сейчас на рынке предостаточно CRM-систем для компаний с разным количеством сотрудников, можно подобрать подходящий вариант.

Я убежден, что работа HR-специалиста – одна из важнейших в компании, и оплачиваться она должна достойно. В Положении об оплате труда HR необходимо установить план по набору персонала, а бонус за подбор новых сотрудников разделить на две части. Первая часть выплачивается за выход сотрудника на работу, вторая – за удержание по истечении испытательного срока. HR-специалист должен системно набирать персонал и следить за адаптацией людей в компании, а также давать обратную связь руководству про настроения в коллективе («зарботная плата отстала от рынка»... и так далее).

Для эффективной работы компании необходимо контролировать и понимать эффективность работы каждого сотрудника. Прежде чем увеличивать штат, руководители подразделений должны составить и защитить обосновывающий расчет. Если руководство компании одобряет открытие вакансии, руководитель подразделения в электронном виде направляет заявку с основными требованиями в HR-службу.

Для определения уровня профессионализма потенциального кандидата будущему руководителю соискателя желательно принимать участие в собеседовании: задавать узкоспециализированные вопросы, ответы на которые помогут более точно узнать о готовности человека к работе. HR-специалист в момент собеседования оценивает соответствие моральных и эмоциональных качеств соискателя требованиям компании.

### В НАШЕЙ КОМПАНИИ ДЛЯ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДВА ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТА: ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ И КОНКУРСЫ.

**Индивидуальные собеседования** проводятся на редкие вакансии, такие как руководитель подразделения или проекта, маркетолог, программист.

**На конкурсной основе** мы набираем менеджеров по продажам, методистов, секретарей, специалистов отдела кадров, копирайтеров и других специалистов, где возможен большой отклик соискателей.

Цель любого собеседования (как индивидуального, так и на конкурсной основе) – за короткий промежуток времени раскрыть деловые, профессиональные, психологические и человеческие качества соискателя. Понять, подходит ли он компании, сделать правильный выбор.

Это не новость, но для качественного проведения собеседования к нему нужно готовиться! Необходимо проработать список вопросов соискателю. Экспромт, конечно, возможен, но недопустимо вспоминать или придумывать вопросы во время собеседования. Также нужно заранее подготовить для потенциальных кандидатов тесты, задачи и другие задания, которые помогут с большей вероятностью принять на работу подходящего специалиста. К примеру, проводя конкурс на вакансию копирайтера, мы просим участников пройти тест на внимательность, поскольку это наиболее важный рабочий функционал. Практика показала, что копирайтер, который решает тест на 100%, в будущем почти не совершает технических ошибок.

## ДОБРЫЙ СОВЕТ

На собеседовании предлагайте соискателям выполнение заданий или прохождение тестов по специальности, результат которых поможет вам

определить профессиональный уровень кандидата. За идеальным резюме не всегда стоит хороший специалист!

Конкурсы по набору менеджеров по продажам мы проводим по адаптированной под нашу компанию системе Константина Бакшта (российский бизнес-тренер, автор методики по построению эффективного отдела продаж. – Прим. автора). Основной ее принцип: собрать подходящих кандидатов и за 2-3 часа на конкурсной основе убрать тех, кто нам не подходит. Отдельно отмечу, что мы отсеиваем именно неподходящих нам соискателей, а всех остальных приглашаем на стажировку. Как верно подметил Константин Бакшт: мы не узнаем, какой продавец на самом деле, пока он не начнет продавать. В нашей практике было немало случаев, когда соискатель, показавшийся на собеседовании слабым, со временем становился прекрасным менеджером по продажам.

Чтобы раскрыть потенциал соискателя во время собеседования, мы задаем много уточняющих вопросов (уточняем все до такой степени, чтобы нам стали понятны мотивы соискателя при принятии каких-либо решений и действий на предыдущем месте работы). Мы не удовлетворяемся общими ответами о прошлых достижениях и неудачах, для нас важно детально разобраться в опыте человека. Расспрашивая кандидата таким образом (до самых мелких деталей), мы начинаем видеть его психологический портрет. Это очень важно! Например, если перед нами прекрасный специалист, но его ценности не соотносятся с ценностями компании, мы его не примем. Для нас принципиально важно, чтобы в коллективе была уважительная и рабочая атмосфера. С грубиянами, нытиками, лодырями и обманщиками необходимо прощаться на берегу.

Создание комфортных условий при проведении собеседования – тоже задача HR, ведь во время встречи не только мы выбираем сотрудника, но и соискатель оценивает работодателя и место будущей работы. Человек почти всегда сразу принимает решение – хотел бы он работать в этой компании или нет.

## ДОБРЫЙ СОВЕТ

Возьмите за правило: обязать HR-специалиста звонить бывшим работодателям соискателя до его приема на работу. Важно получить обратную связь о человеке с предыдущего места работы (а возможно, и те данные о соискателе, которые помогут с принятием окончательного решения о заключении трудового договора). Как правило, репутация человека соответствует действительности.

В нашей компании контроль за работой HR-службы осуществляет непосредственно руководитель компании. Я ежемесячно утверждаю подготовленный HR-директором отчет по набору персонала за прошедший месяц и план набора на следующий. Например, по набору кадров мне обычно предоставляется воронка набора персонала: начиная с количества отзывать по каждой вакансии и заканчивая количеством трудоустроенных сотрудников, плюс информация о тех, кто отработал более трех месяцев, то есть прошел испытательный срок.

**Статистика по текучести кадров** также очень важна. Она должна регулярно предоставляться руководителю компании вместе с предложениями по улучшению ситуации. Готовить такую информацию лучше отдельно по каждому подразделению (с обязательным указанием причин увольнения сотрудников).

Безусловно, каждому новому сотруднику в первый же рабочий день необходимо разъяснить его ПООТ, чтобы он точно знал, за что платится заработная плата, какие и за что возможны взыскания. В этот же день нужно начать его адаптацию. Однако даже на этапе обучения от новичка необходимо получать запланированный результат. Он должен старательно учиться,

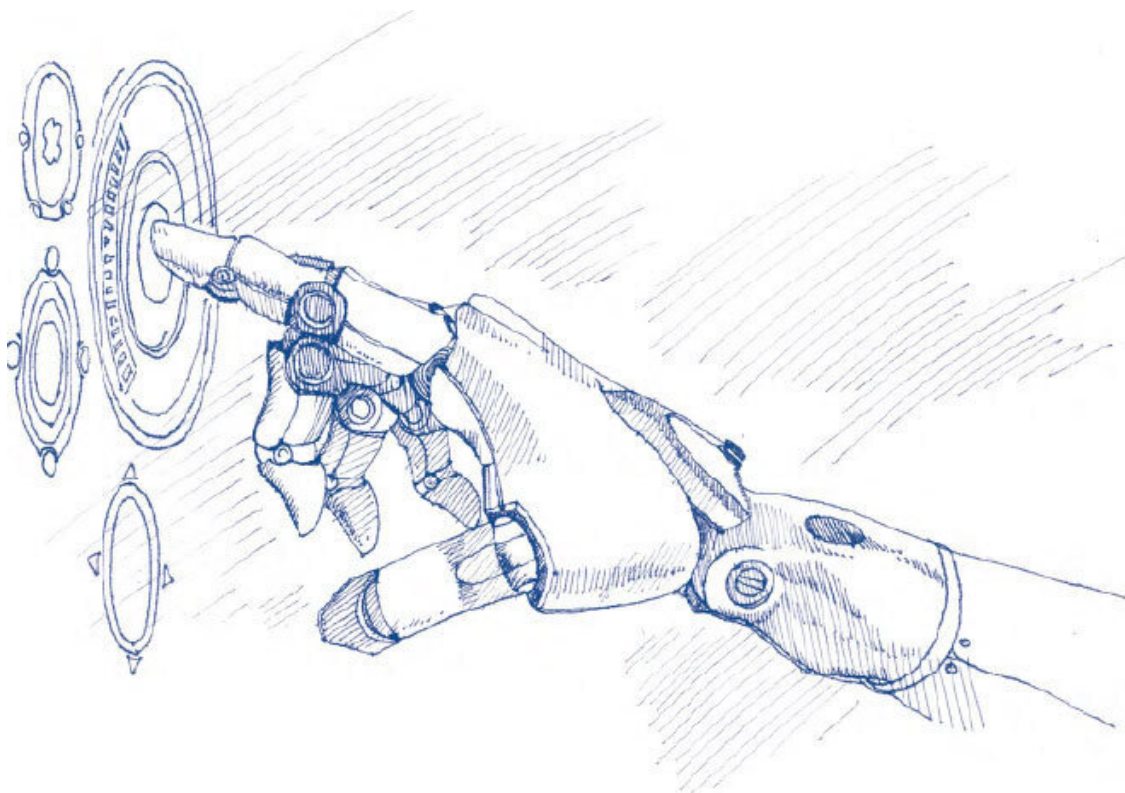
усваивать информацию и сдавать экзамены. Если результат вас не устраивает уже на этапе обучения, скорее всего, это говорит о профнепригодности человека. Бывает, что руководители заигрываются и долгое время считают, что сотрудник еще недостаточно обучен и не может в полной мере нести ответственность за свои должностные обязанности. Это в корне неверно. **Ответственность за свою работу и ожидаемый запланированный результат специалист должен осознавать с первого дня.**

Когда деятельность HR-службы на предприятии выстроена так, как я рассказал, – это путь к успеху. Руководитель владеет всей информацией по персоналу и может своевременно принимать адекватные управленческие решения, на работу принимаются мотивированные, профессиональные, позитивные сотрудники, которые остаются в компании, растут и развиваются в команде единомышленников.



## Часть 6

### Цифровизация компании



Я ТВЕРДО УБЕЖДЕН: ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ У РУКОВОДИТЕЛЯ ПЕРЕД ГЛАЗАМИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВСЕ АКТУАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ О КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ И ПО КАЖДОМУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ В ОТДЕЛЬНОСТИ.

Все бизнес-процессы необходимо оцифровывать. Конечно, это трудоемкий и длительный процесс, но оно того стоит! Представьте, что вы находитесь за рулем авто без приборной панели... В принципе, ехать можно, но быстрее, надежнее и эффективнее управлять автомобилем, когда все параметры движения видны и ты их контролируешь.

В нашей компании руководители подразделений определили и утвердили у директора все ключевые показатели, согласовали с программистами, из каких источников и с какой периодичностью эти данные будут формироваться и обновляться. Далее был разработан графический дизайн общей **Панели управления компанией**.

Примерно за 6-9 месяцев мы оцифровали все основные показатели (по каждому направлению отдельно и по компании в целом) и вывели данные в удобном графическом виде на Панель управления. Панель разместили на внутреннем сайте компании.

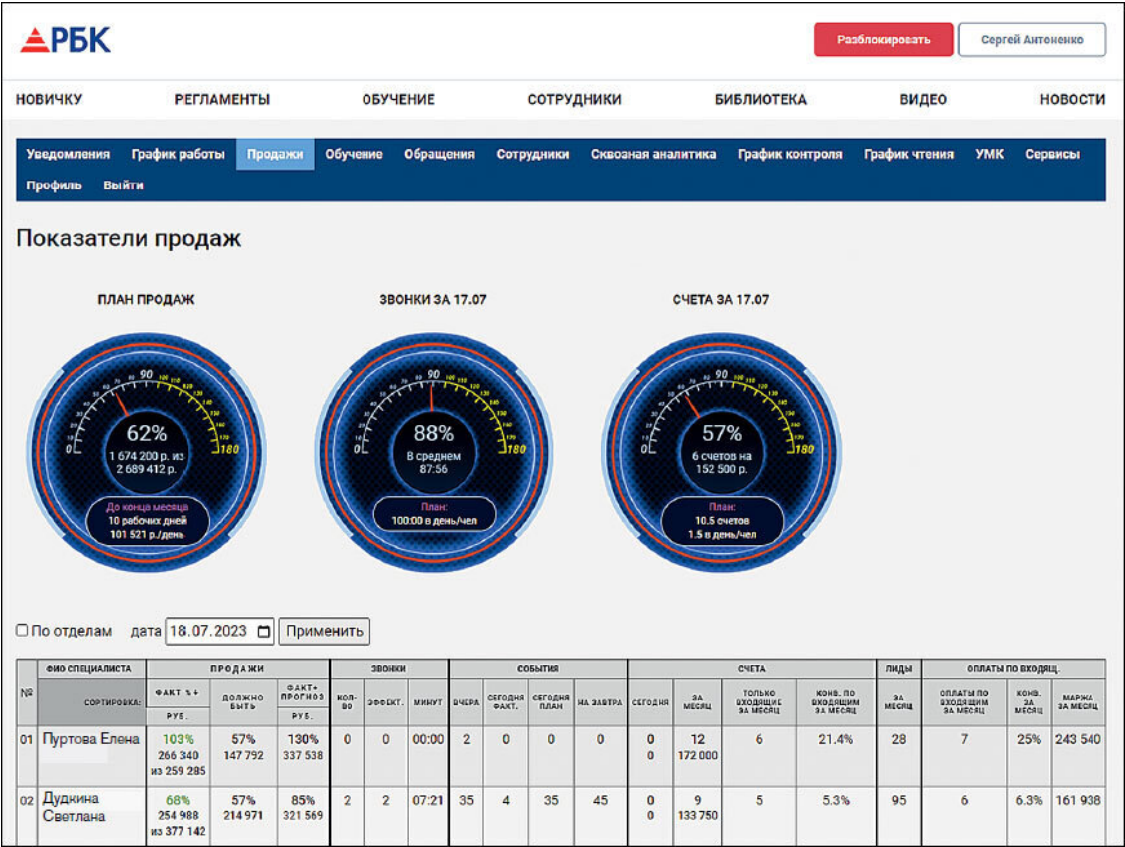
### ПРИМЕРЫ НЕКОТОРЫХ БЛОКОВ

**Директор** видит все финансовые показатели продаж по направлениям, суммы выручки и маржи, процент выполнения плана по компании в целом,



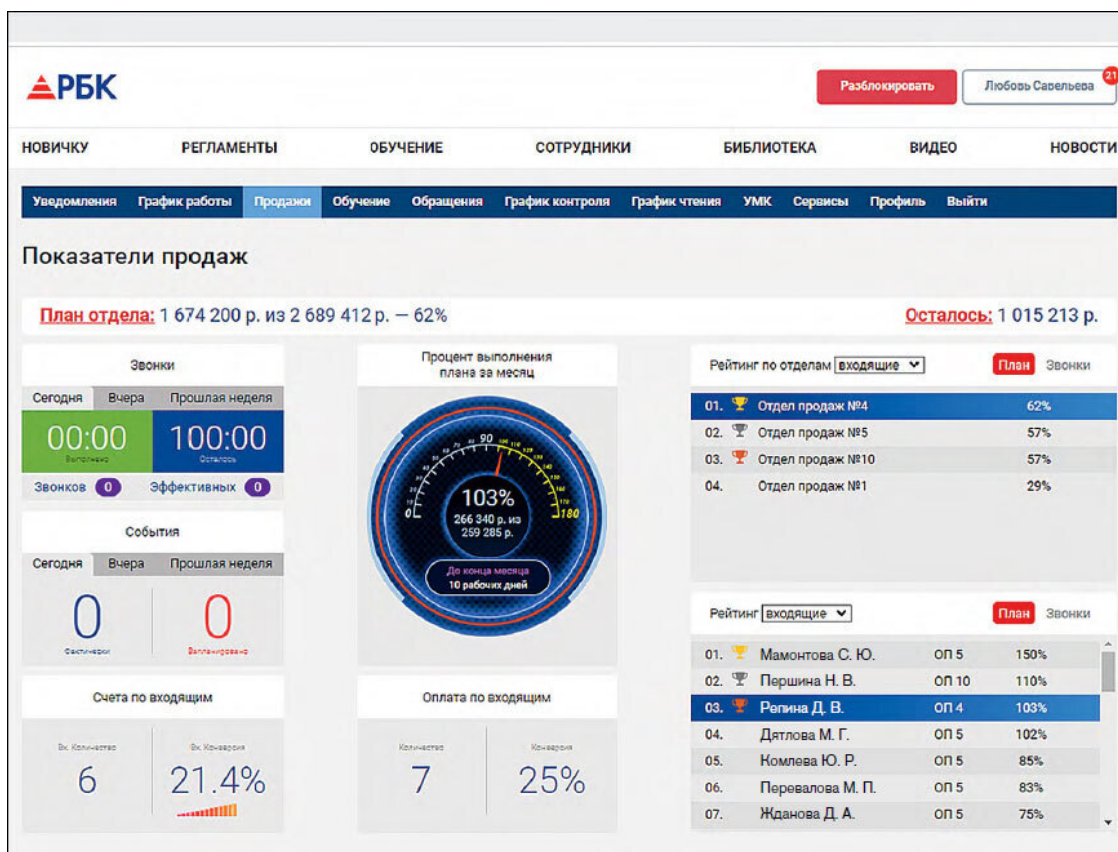
по направлениям, по отделам продаж и по каждому продавцу персонально, а также прогноз продаж, который формируется на основании выставленных счетов.

**Руководитель отдела продаж** видит все данные по своему подразделению.



**Специалисты отдела маркетинга** видят данные о ежедневном количестве полученных лидов, а также их распределение по продавцам. Кроме того, есть информация об источнике получения лида, его цене и наименовании продукта.

Каждый продавец видит динамику выполнения личного финансового результата, текущий размер своей заработной платы и сумму продаж, необходимых для выполнения плана.



Отдел HR формирует классическую воронку по набору сотрудников на все должности, данные по оттоку персонала (с указанием причин) по каждому подразделению отдельно, чтобы текучесть кадров можно было отслеживать в динамике.

## ДОБРЫЙ СОВЕТ

Следите за текучестью кадров по каждому подразделению и, если где-то отток выше приемлемой нормы, сразу принимайте управленческие решения. Для компании каждый новый сотрудник обходится очень дорого: пройдет несколько месяцев, прежде чем он начнет приносить предприятию прибыль.

Сравнивая текущие показатели с прошлым периодом, отслеживая данные по всей компании в реальном времени, мы своевременно замечаем проблемы и решаем их на ранней стадии, пока они не переросли в нечто большее. Можно, конечно, и сегодня работать без цифровизации компании, но это примерно как обрабатывать землю в поле мотыгой, отказавшись от автоматизированного комплекса.

## Часть 7

### Техническая оснащенность продавцов



Нет нужды говорить о том, что в нашем веке правят информационные технологии. В работе на высоконкурентном рынке важны скорость, пунктуальность и точность. Чтобы продавать быстро и оказывать клиенту необходимый сервис, продавцы должны быть обеспечены необходимым техническим минимумом:

**1. Компьютер, принтер, стационарный телефон, рабочая электронная почта, доступ в Интернет.** Хотя наличие этого минимального набора кажется очевидным, мне известны компании, в которых звонят клиентам по распечаткам из Excel.

**2. Корпоративный сотовый телефон.** Сегодняшние клиенты предпочитают обмениваться сообщениями в мессенджерах в удобное для них время, необходимо подстраиваться. Сотрудник компании всегда должен быть на связи.

**3. CRM-система.** Инвестируйте в это деньги, хотя бы в самую простую версию. Эти затраты окупятся сторицей!

- CRM НЕВЕРОЯТНО ОБЛЕГЧАЕТ И СИСТЕМАТИЗИРУЕТ РАБОТУ С КЛИЕНТАМИ.

- БЛАГОДАРЯ CRM МОЖНО ВЫСТРОИТЬ ЧЕТКИЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС.

- CRM ПОЗВОЛЯЕТ КОНТРОЛИРОВАТЬ РАБОТУ СПЕЦИАЛИСТОВ.

- CRM ОБЛЕГЧАЕТ ФОРМИРОВАНИЕ ЛЮБОЙ ОТЧЕТНОСТИ. ЦИФРАМИ НУЖНО УПРАВЛЯТЬ!

**4. Внутренний портал компании или как минимум общая папка на сетевом диске** для размещения общей информации: такой как презентации о продуктах компании,

типовые формы договоров, данные об общих праздниках, ежемесячном награждении сотрудников и т. д. Наличие такого ресурса формирует единое информационное поле.

## **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.