

Creative

IDEA

ВОПРОС- ОТВЕТ

Цифра • Стратегия • Команда
ВЛАДИМИР МАРИНОВИЧ

«Как
мотивировать
сотрудников
на выполнение
ваших планов
по прибыли»



MARINOVICH.RU

BUSINESS

Idea

idea idea idea

Три волшебные цифры

Эти цифры - 3, 7 и 90. Что в них особенного? Давайте с этим разберемся.

Проблема многих людей в том, что мы с вами склонны представлять себе других людей одинаковыми и, как правило, похожими на нас самих. Но если обычному человеку это доставляет довольно-таки абстрактные неудобства, то тем, кто строит бизнес, такое может серьёзно помешать. Поэтому крайне важно понимать, как всё обстоит на самом деле.

Если мы с вами сейчас выйдем на улицу и возьмём 100 человек, то все они в среднем распределятся на 3 группы – 3 человека, 7 человек и 90 человек. Первая тройка из 100 - это люди с предпринимательским мышлением. Это те, кто может к вам прийти не только с задачей, но и с решением и с обоснованием ресурса для этого решения. То есть человек может доказать, что если вы выделите ему эти ресурсы, то он принесет вам пользу, принесет решение этой задачи.

7 человек из 100 - это люди с ярко выраженной способностью к поддержанию процесса. Я их даже так и называю – люди-поддержки. При том, что в России есть высокомерное отношение к людям процесса, я утверждаю, что без этих людей и ваш, и мой бизнес равен нулю. Кто эти люди? Люди маркетинга, бухгалтерии, продажи - люди, способные каждый день монотонно, рутинно поддерживать процесс. Не уставать, не ныть, что у него спина разболелась, а приходить в 9:00 и до 19:00 работать с высоким качеством.



Три волшебные цифры

90 человек - это исполнители, которые продают своё время и свою свободу за гарантированный небольшой доход. Такие люди любят жаловаться на нехватку денег, но если посмотреть правде в глаза, то это их выбор. В вашей картине мира можно переучиться, можно больше продавать и больше зарабатывать, но они этого делать не будут.

Это не хорошо и не плохо, если вы грамотно работаете с такими людьми. Как именно? Запомните 2 самых главных слова. Первое слово - это оклад. Им бесполезно давать разные проценты и бонусы, их интересует оклад. Не пытайтесь играть с ними в игры: корпоративные вечеринки, «если все вместе сделаем, то каждый заработает» - бесполезно. Второе слово - это контроль. Попробуйте устроиться в какой-нибудь KFC, McDonald's, Starbucks или в DoDo Pizza и посмотрите изнутри, хотя бы пару дней, как работает простой принцип: сотрудники должны добиваться результата не потому, что вы им дали волшебную мотивацию, а потому, что у сотрудников нет варианта не делать задачи. Ваша задача - прописать должностные инструкции и автоматизировать контроль.

3 инструмента, которые помогут вам договориться

Давайте поговорим о первых двух категориях – о людях с предпринимательским мышлением и о людях процесса. Здесь уже можно применять интересные вещи философские и идеологические. Начнём с людей предпринимательского склада. Я долгое время был топ менеджером, генеральным директором больших компаний, директором по стратегическому развитию, и это продолжалось до 2006 года, когда началась моя судьба именно как человека проектного, который заработал – получил, не заработал – не получил. И все люди предпринимательского склада проходят примерно такой же путь. Так вот с ними играть в игры «заработал – получил» можно и нужно! Как? Давайте, я сейчас вам дам 3 инструмента, которые помогут вам очень хорошо с ними договориться.

Итак, первое – ежемесячная программа стимулирования. Ставите некий фикс - например, МРОТ, который в вашем городе утвержден. Ставите МРОТ и согласовываете с сотрудником такие премиальные, при которых он будет понимать, что он сможет заработать много. Очень часто главы компаний опасаются таких сотрудников. Им кажется, что он поработает в команде, всё узнает и сделает свою компанию. Но я вам раскрою секрет: эти люди вовсе не мечтают сделать свою компанию, потому что они прекрасно понимают, что своя компания - это не только прибыль, но и убыток. Верный способ удержать такого человека - это объяснить ему, что он сможет зарабатывать в вашей компании без убытка и при этом без верхнего потолка. Потому что единственное, к чему привязан его заработок – это прибыль вашей компании.

3 инструмента, которые помогут вам договориться

Второе - это полугодовые цифры по обороту и по прибыли. Закройтесь в кабинете со своей тройкой ключевых людей и вместе (это чрезвычайно важно – не шеф придумал и выдал к исполнению, а вместе постановили!) составляете план по цифрам. Когда у вас будет готов этот самый документ, тогда вы с каждым из ваших ключевых сотрудников и договариваетесь о том, что 11 января 2021 года, когда вы достигнете полугодовых результатов, которые запланировали в июне 2020 года, то каждый из них 11 января получит какой-то свой знак внимания. Какой знак внимания? Посмотрите на объём валовой маржи, которая у вас будет, и решите, сколько вы из этой валовой маржи можете позволить себе «попилить» на ваших ключевых сотрудников. Обозначьте точные суммы сразу – это сформирует понимание, они сотрудничают, взаимодействуют, работают на общий и вполне обозримый результат. И вот так идём короткими спринтами по полгода.

3 инструмента, которые помогут вам договориться

И третье – это комбо из 3 вещей, которые развивают нашу маржинальность. Первое – регулярно запускать новые продукты. Второе – регулярно чистить ошибки функций. Что это такое – ошибки функций? Это когда продажники грызутся с маркетологами и непонятно, кто виноват и что делать. Если люди воспользовались нашим продуктом и больше за ним не возвращаются, то есть какие-то ошибки функций, что-то делаем мы плохо. Ищем, решаем, запускаем заново. Третье – качество интерфейса, насколько с нашей компанией легко и просто общаться. Насколько легко и просто до нас дозвониться, насколько легко забронировать, напомнили нам или не напомнили, что сегодня в 16:00 я должен прийти и получить услугу. Вот эти 3 вещи мы должны постоянно, регулярно обновлять, мы должны постоянно их развивать. И не важно, работает в вашей команде 120 человек или пятеро. Это работает для любого бизнеса, и как только вы забросите три эти вещи, ваше дело начнёт разваливаться.

Мы сейчас говорили про людей с предпринимательским мышлением, про наёмных менеджеров, которые хотят, любят и умеют зарабатывать. Только очень важно всё делать маленькими шагами, потому что, если вы придете завтра и бабахнете, что Маринович велел всех перевести на премии, то у вас половина команды разбежится. Поэтому потихонечку – большая дорога маленькими шагами.

Теперь давайте про владельцев функций

Есть же у вас средние менеджеры, например, есть отдел закупок, есть девушка, которая отвечает за закупки, а у неё есть, соответственно, менеджеры категорий. Или у вас есть РОП и внутри отдела продаж есть разные отделы. И вот эти средние менеджеры - это люди, которые ежедневно поддерживают процессы. Те, которые 7 из 100.

Вот от этих людей зависит стабильность. Здесь принципы похожие - другое дело, что для этих людей более важна стабильность. И, поэтому, вы можете найти хорошего хэд-хантера и сделать аудит в вашем городе - выяснить, какие существуют принятые системы стимулирования: оклады, премии, и прочие плюшки. Я вам советую всегда ставить на 5-7% выше, чем в среднем по рынку. Зачем? А по одной простой причине. Процессные люди хорошо и эффективно работают, когда чувствуют себя спокойно и стабильно. Ваши 5-7% - это инвестиция в качество их работы. Но, ещё раз - это работает именно для людей процессных. Это руководители отделов, начальники смен, бригадиры и т.д. И премия! Если в первом случае небольшой оклад и большая премия, большие проценты, то здесь уже может быть 50 на 50, 60 на 40, и вы, соответственно, даете им конкретные премии, которые привязаны к конкретным задачам. Сделал - получил.

Резюме

3% вашей команды – это руководители отделов, владельцы функций, это люди с предпринимательским мышлением, которые влияют на развитие вашего бизнеса. Для них у нас 3 уровня стимулирования. Ещё 7% - это люди процесса – у них больше оклад, я вам рекомендую на 5-7% больше, чем в среднем по рынку. Тогда они будут держаться за вас руками и ногами, потому что они будут знать, что им нечего искать на стороне – всё самое лучшее они получают у вас. К ним тоже применимы разнообразные премиальные схемы, но уже в меньшем количестве, чем с первыми, но при этом я предлагаю привязать это к конкретным показателям. 90% - это люди-исполнители: прописываем процессы и контролируем их исполнение. Главная мотивация для них – сохранить работу, т.е. оклад.

Остальные волшебные цифры

Итак, мы с вами разобрались, что любую команду можно и нужно разделить по принципу 3-7-90 и к каждой категории сотрудников применять наиболее подходящие для них системы мотивации. Но не менее важно понимать, что двум первым группам - людям с предпринимательским мышлением и людям процесса - очень важно давать обратную связь. Ведь мы с вами не акулы капитализма, которых ничего, кроме прибыли не интересует. Мы заботимся о своих сотрудниках, мы уважаем их, и проявление этого - человеческая обратная связь. Потому что мотивация - это про души, про эмоции, про счастье, дружелюбие и так далее.

В этой главе я расскажу, где и как нужно гладить, чтобы выросло то, что вам нужно!

Россия – страна недолюбленных людей. Это не хорошо, и не плохо – это есть факт. И поэтому для своих сильных людей (3 и 7) вы обязаны найти уникальный код, который вскрывает его интерес и любовь к вашей работе. Работайте именно на этом, на эмоциональном уровне. Деньги – потом. Они не на первом, не на втором, а на третьем месте. У каждого из нас есть сильные люди, и они прямо хотят, чтобы их похвалили, они ждут, чтобы им сказали доброе слово. Они ждут чтобы вы их приподняли, дали обратную связь, показали, как вы цените всё, что они сделали для вас и для вашего бизнеса. Где гладишь, там и растёт.

Например, вам нужен сильный человек, и вы знаете, что в такой-то компании работает самый сильный в вашем городе продавец или маркетолог, производитель или еще кто-то, кто вам нужен. Как получить этого человека?

1. Не буду спорить – первое, что можно предложить – это деньги. Есть всего 5-7 % людей, которых драйвят только деньги. Им без разницы, чем заниматься, только деньги: «не морочь мне голову, дай мне заработать денег». Да, 5% - это мало, но с ними точно сработает!

2. Психологический комфорт. В России 25-39% - это люди, для которых очень важно, чтобы начальник был хорошим, дружелюбным, давал обратную связь. Чтобы похвалил, когда есть за что, чтобы, если ты где-то накосячил, не разносил при всех, а отшел в сторону и сказал: «Ну что же ты? Давай я тебе помогу?». Я это называю психологическим комфортом. У кого из вас в прошлой менеджерской судьбе был такой поддерживающий начальник? Согласитесь, что это ценность.

3. Физический комфорт. Это цепляет людей, для которых очень важно, чтобы работа была удобной: чтобы офис был рядом с домом, чтобы если рядом окно, то не дуло. Я могу прийти в ваш офис вечером, когда все сотрудники уже ушли, и за 5 минут вычислить тех, кого это зацепит. Как? Очень просто - сменка. Вы можете сколько угодно над эти смеяться, но есть люди, которым это категорически важно – работать в полном комфорте. Обеспечьте его вашим сотрудникам, и можете платить человеку, которому это важно, зарплату меньше среднерыночной – он всё равно вас ни на что не променяет!

4. Четвертое – стабильность. Всегда есть люди, для которых очень важна стабильность - сколько сказал, столько и платишь. У этих людей могут быть обязательства: ипотеки, кредиты, учёба, дети, и для этих людей самое главное даже не размер зарплаты, а именно стабильность. Если вы понимаете, что для того, кто вам нужен, ключевой фактор – стабильность, то самое сильное, что вы можете ему сказать - это что вашей компании 7 лет (3, 2, 5 - не важно), и что все эти годы ваши сотрудники получают свои деньги 25 и 10 числа каждого месяца. А, если 25 приходится на воскресенье, то деньги придут в пятницу. И всё, этот человек – ваш.

5. Пятый драйвер – вызов. Это для людей, которым очень важно, чтобы компания драйвила, чтобы компания была номер 1 на каком-то рынке, чтобы компания показывала какую-то инновацию, чтобы у этой компании был потенциал стать миллиардной, чтобы они в этой компании понимали, что могут сделать что-то огромное и великое. Таких людей 10-12%, не больше. Это немного, но это работает!

6. Шестое – самореализация. Что это за зверь такой? Это люди, которым надо, чтобы им дали решить задачу таким образом, какой им кажется правильным. Для этих людей принципиально важно, чтобы вы не влезали в их дела, чтобы вы дали ему максимально возможную свободу творчества. Да, здесь может быть конфликт между нашими планами и творческим подходом сотрудника, и, к сожалению, такие люди часто уходят из-за этого, когда бизнес встает на системный уровень. Но на начальных стадиях такие люди просто незаменимы. Дайте им свободу, и они будут готовы вкалывать день и ночь во имя своей идеи, попутно вытягивая наверх весь ваш бизнес. И таких 15%, примерно, есть.

7. Седьмое – энергия. Для сильных людей очень важно, чтобы от вас, как от собственников бизнеса, шла энергия. Энергия преодоления, энергия сопротивления, энергия – это когда колотит так, что кровь из ушей брызжет, но ты всё равно встаешь и идешь. Это притягивает сильных людей – чтобы прийти к вам в компанию, они как раз должны видеть в вас человека, которого жизнь лупит, об которого ломают грабли, а он встает и идет. Таких людей довольно много – 20-25%.

Как сделать так, чтобы во время собеседования я понял, какие драйверы работают

Вот вам великолепная семёрка – универсальный набор, чтобы дать каждому, кто вам нужен, то, что он ищет. Теперь во время собеседования ваша задача состоит не в том, чтобы торговаться с человеком об окладах и премиях. Ваша задача - вычислить, чего человек хочет, и дать ему такую комбинацию, чтобы он понимал - ваша компания лучшая в мире! Именно здесь он всегда найдет то, что соответствует его внутренним принципам.

Теперь пара слов о том, как сделать так, чтобы во время собеседования я понял, какие драйверы работают. Первое - перестаньте на собеседовании говорить. Беда в том, что вы всё время, что идет собеседование (а это в среднем час), вы говорите: «У нас компания такая-то, мы создали то-то». Вы продаете такому человеку свою компанию, он кивает головой. А что в результате вы про этого человека знаете? Ничего. И в конце вы начинаете торговаться про оклад и премию. Это бессмысленно! Собеседование – это вообще большое вранье. Вы ему врёте про свою компанию, а он вам про себя.

Второе - начинаем задавать вопросы. Перед вами стоит задача не продать компанию, а понять, кто перед вами стоит и какие драйверы у этого человека, что именно он может принести в вашу компанию. Если это сильный человек, то как именно вы можете упаковать ему предложение, чтобы он захотел прийти к вам. Задавайте вопросы и слушайте со всем возможным вниманием.

Как сделать так, чтобы во время собеседования я понял, какие драйверы работают

Третье – не бойтесь говорить прямо. Поиск драйверов – это не какие-то подводные камни, которые надо непременно вычислить тайком. Проще и лучше всего формулировать вопросы предельно чётко. Например: «Если я, как руководитель, буду с тобой работать, то как бы ты хотел, чтобы я работал?». И пускай он вам расскажет, чего от вас ожидает, как с ним работать. Задайте вопрос: «Каких начальников ты любишь? Какие начальники для тебя хорошие?». Ещё мой любимый вопрос: «Почему в мою компанию?». Человек должен вам внятно объяснить, что именно он ищет в вашей компании. И если соискатель пришел к вам на собеседование и умудрился не сходить на ваш сайт, не позвонить в ваш колл-центр, не сделать маникюр, если у вас салон красоты, и не попробовать пиццу, если это пиццерия, а просто пришел и понятия не имеет куда, то он видит в вас дойную корову и ничего больше. А если он говорит: «потому что я слышал, что у вас комфортно работать», «потому что ваша компания близко от моего дома» или «потому что ваша компания выпускает невиданный на рынке продукт, и я хочу принять в этом участие» - это прямой указатель на нужный драйвер. Ещё хороший вопрос: «Почему уволился с последних трех мест работы?». Если там был начальник, который приписал себе его результат, значит вы себе делаете пометку, что это человек с запросом на психологический комфорт. Или, например, всё было хорошо, но компания переехала в другой район города, а мне важно, чтобы офис был не больше 10 минут от дома. Задавайте вопросы!

Резюме

Работа в команде – это всегда обмен плюшками. Можно заполучить любого человека, если предложить ему не стандартную плюшку, а ту, которую он хочет больше всего. Поэтому не стесняйтесь спрашивать об этом, не бойтесь предлагать нестандартные решения. Практикуйте индивидуальный подход, применяйте все семь драйверов и смело создавайте идеальную команду для своего бизнеса!

Вопросы

Павел: Почему очень многие соискатели, когда с ними договариваешься по телефону, либо не доходят, либо не выходят на работу, хотя обсуждаешь их условия и им интересно, и глаза горят. В чём может быть моя ошибка?

Ответ: Павел, первое - нет никакой ошибки. Второе - то, что вы сейчас задали вопрос, явно говорит о том, что вы ещё очень молоды. Это очень важно. Давайте, вы с сегодняшнего дня будете ориентироваться не на то, что люди говорят, а на то, что они делают. Вы ещё очень молоды и ведётесь на разговоры людей. Человек, говорит, что хочет много работать, вы ему даете шанс в вашей компании, а на утро он не выходит на работу. Он понимает, что у вас надо будет работать и лучше он пойдет куда-то, где ему дадут 15 000 оклада. Поэтому это нормально, что люди не приходят на собеседование. Это нормально, что ты ему сделал предложение, а он в понедельник не вышел на работу. И у меня такое тоже было, я тогда с ума сходил. Перестаньте реагировать на то, что они говорят, а начните реагировать на то, что они делают.

Вопросы

Анастасия: Сейчас получается, что я уже 3 года помогаю во всем родителям - у нас семейный бизнес - и вот, сейчас, как раз решаю вопрос по поводу команды, то есть остался старый коллектив, а я в нем вижу много косяков. Как быть? Это очень сложно. Дело не только в сотрудиниках, но и в отношениях между нами.

Ответ: Анастасия, я могу вас этому научить, но лучше всего это делать глаза в глаза, что бы вы приехали в Петербург. Но самое главное - всё это будет работать только тогда, когда ваши родители отойдут от дел и всё отдадут вам в руки. До той поры ничего не получится, потому что сотрудники, которые сейчас работают, настроены на ваших родителей и вас воспринимают, как «она ничего не понимает, не она делала, она всё разрушит» и т.п. Ваша мама, если будет к этому готова, должна отдать вам полностью бизнес в управление, и что бы вы ни сделали, она не вмешивается. Это принципиально.

Вопросы

Олег: У меня вопрос по поводу менеджера по продажам. У меня очень интересная ситуация, хотя, скорее всего она обыденная. В отделе продаж из 10 человек двое продают, а 8 – абсолютные нули. Я пришел к мысли, что им надо дать проработанные скрипты, прописанные настолько, чтобы у них не было возможности отвечать как-то неправильно, потому что, когда мы слушаем звонки, там слышно, как менеджер, практически целенаправленно сливает сделку. Можно ли так делать с менеджером по продажам, или это абсолютная утопия и надо искать эти 3 и 7 человек, и мы ошиблись именно в найме?

Ответ: Конечно, это абсолютно правильная логика, но заранее вас предупреждаю. Самые последние, что нужно вашим сотрудникам в такой ситуации - это соблюдать процессы, скрипты и продавать, потому что они уже привыкли сидеть у вас на шее, придумывать отмазки, почему никто ничего не покупает. Ещё одна моя любимая фраза, специально для вас: «Что вы покупаете, то вам и продают». Если у вас 2 человека продают, то 8 вам продают отмазки, потому что вы их покупаете. Поэтому, первое - процессы прописать, второе - скрипты прописать, третье - автоматизировать контроль, а четвертое - каждый вечер слушать 3-7 звонков ваших сотрудников и готовиться к тому, что за месяц все 8 уйдут. Напоминаю, никаких резких движений, у вас же не стоит задача что бы всё рухнуло. Сначала находим человека, который любит продавать, прописываем процессы, автоматизируем систему контроля и только после этого начинаем ротацию.

Цифра • Стратегия • Команда

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ

с Владимиром Мариновичем

MARINOVICH.RU

