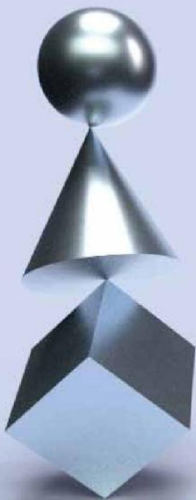


Игнатъев Н.Б.

# **Менеджмент без волшебства**



# Николай Борисович Игнатьев

## Менеджмент без волшебства

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=73442363](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73442363)*

*SelfPub; 2026*

### Аннотация

В книге автор рассказывает о своем многолетнем опыте работы в должности руководителя регионального подразделения одного из крупнейших федеральных банков страны и о том, что помогло ему добиться высоких результатов. Менеджмент рассматривается здесь главным образом не как наука, а как искусство применения базовых и практических инструментов в сочетании с эффективной мотивацией, которая усиливает конечный результат. Главная мысль – в менеджменте нет волшебства, а есть ежедневная работа по сохранению баланса между эффективными инструментами и качественной мотивацией. Эта книга – не только о профессиональной деятельности, но в значительной степени – о человеческих отношениях и о восприятии жизни.

Издание предназначено для начинающих и опытных руководителей в различных сферах деятельности, для тех, кто стоит перед выбором профессии, а также для читателей с широким кругом интересов.

# Содержание

Перед предисловием	4
Предисловие. Путь от назначения к признанию.	5
Часть 1. Инструментальная.	15
Глава 1. Команда – основа всего.	15
Глава 2. Удерживайте укомплектование штата на уровне 95%+	28
Конец ознакомительного фрагмента.	36

# **Николай Игнатьев**

## **Менеджмент без волшебства**

### **Перед предисловием**

События в этой книге полностью реальные, основанные на моем личном опыте и опыте людей, с которыми я работал и продолжаю работать. Но в этических целях я оставил за собой право изменить имена людей, как того требует литературные правила написания книги для общего обозрения. Те, кто присутствовал при этих событиях, и так себя узнают. А тем, кто знакомятся с этой книгой не зная меня лично, имена героев не внесут в суть повествования никаких изменений.

# Предисловие. Путь от назначения к признанию.

*Жизнь – это дорога, которую человек выбирает своим сердцем и разумом. Кроме этой дороги, он не может выбрать другую, пусть даже на некоторое время. Это его выбор, и этот выбор должен быть сделан так, чтобы никогда не хотелось идти по другой дороге.*

*Конфуций*

*Успех – это движение от неудачи к неудаче без потери энтузиазма.*

*Уинстон Черчилль*

*Что такое, собственно, успех? Это таинственная, необъяснимая сила – осмотрительность, собранность, сознание, что ты воздействуешь на ход жизненных событий уже самим фактом своего существования, вера в то, что жизнь угодливо приспособляется к тебе.*

*Томас Ман*

В своей книге я попытался максимально просто и доступно рассказать об инструментах, принципах и способах, которые помогают мне и всей команде моего подразделения успешно развиваться и сохранять высокие результаты в биз-

несе, а также развивать и мотивировать людей на результат независимо от того, какие события происходят вокруг. Уверен, если вы уже являетесь руководителем, то имеете набор собственных инструментов, которые позволили вам занять место в компании или бизнесе, которым вы занимаетесь. Тем интереснее вам будет читать эту книгу, так как вы получите возможность сравнить и дополнить свой багаж новыми знаниями, а может быть, наоборот, утвердиться в том, что мы используем в работе общие инструменты и, значит, идем верным путем.

Если же вы новый руководитель, который впервые занял менеджерскую позицию, то я не скрою, что белой завистью завидую вам, так как у вас все только начинается, да и еще под руками есть реальные инструменты, проверенные временем, результатом, командой крупного федерального банка и его руководством, о которых я расскажу в этой книге. У меня в свое время таких инструментов не было...

Сразу хочу сказать, что это не учебник, здесь нет задач и правильных ответов. Здесь есть только мои мысли, мой опыт, примеры из жизни. И я не претендую на истину в последней инстанции. Это то, что помогало мне на протяжении последних лет и помогает сейчас. Если у вас будет желание обсудить и подискутировать – я всегда открыт к конструктивному диалогу.

Сначала скажу несколько слов о себе.

Меня зовут Николай Игнатъев, я работаю в банковской

сфере с 2006 года. Мой путь начался с должности территориального менеджера розничной сети банка «Русский стандарт».

Вообще я никогда не думал, что буду работать в банке, потому что после окончания школы получил высшее юридическое образование и хотел быть адвокатом, ну или на худой конец юристом в организации. Одно я знал точно – мне хочется работать с людьми.

Но были смутные 2000-е, без опыта работы по специальности устроиться было невозможно, и я решил получить параллельно с высшим образованием еще и среднетехническое по специальности «товароведение» с дополнительной специализацией «коммерция». В то время проще всего было найти работу в торговле: все пытались что-то подешевле купить, а потом подороже продать. Как говорится, «на те два процента и жили».

Закончив с красным дипломом колледж, я решил, что уж теперь меня точно работодатели оторвут с руками, но не тут-то было. Чтобы занять достойную должность, нужно было начинать с азов. Мне пришлось устроиться продавцом в магазин развивавшейся тогда в нашем регионе обувной сети.

Должен сказать, что мне повезло с выбором работодателя, потому что подход в этой компании к продажам был основательный и инновационный. Там был введен трехуровневый стандарт обслуживания, с помощью которого один продавец работал с тремя покупателями одновременно без ущерба ка-

честву обслуживания. Еженедельно с нами работал психолог, который рассказывал, как правильно найти подход к тому или иному клиенту, как успокоить возмущенного покупателя, как не накапливать и не пропускать через себя отрицательные эмоции от клиентов и, конечно, как завершить сделку продаж. Это были такие мини-тренинги по продажам, которые и заложили во мне основу клиентоориентированности и дифференцированного подхода к продажам.

В нашем городе работало несколько филиалов этой обувной сети, и основой результативности продаж был выбран принцип соревновательности. Он заключался в следующем. Если ты выполнил план, но какой-то из филиалов выполнил его лучше, нужно продолжать продавать, чтобы показать наилучший результат. А если ты лучший по выполнению плана в своем регионе, то необходимо равняться на максимальный результат по всей сети; это было около сорока магазинов по всему Югу России. И скажу вам, что эта стратегия работала. Продажи у сети шли в гору, клиентская база росла как на дрожжах, а в дни прихода нового товара стояла очередь из покупателей, потому что такого сервиса и качества обслуживания не предоставлял ни один местный магазин. Все это подкреплялось достаточно высокими доходами и уровнем корпоративной культуры. Тогда я почувствовал драйв от того, что, просто предлагая клиентам лучший сервис и добиваясь высоких результатов, можно хорошо зарабатывать.

После этого был корпоративный отдел продаж сотовой компании, где также деятельность заключалась в продажах, сервисе и обслуживании, работе с дилерами и разработке новых тарифных планов. Но только сейчас ко мне приходит понимание, что это был фундамент – те самые азы, знание которых мне пригодилось с приходом в банковскую сферу.

В сентябре 2006 года мне попалось объявление о наборе в команду Астраханского представительства банка, входившего на тот момент в число ТОП-лидеров банковского рынка – банка «Русский стандарт». Попасть туда было пределом мечтаний любого продажника. Признаюсь, что с первого раза собеседование мне пройти не удалось, потому что подход к подбору персонала был очень серьезным. С каждым руководителем, начиная с уровня территориального менеджера, лично вел собеседование начальник управления продаж макрорегиона. И можно уже было бы укладывать чемоданы и возвращаться к работе продавцом: ведь у меня не было ни опыта руководящей работы, ни банковского стажа. Но зато были навыки продаж и большое желание работать в компании такого уровня. Я сжал свою волю в кулак и попросил второй шанс. Это было не по сценарию, второго шанса в принципе не предполагалось. Но то ли очень нужен был кандидат на должность, то ли моя настойчивость приглянулась начальнику управления продаж. В общем, у меня этот шанс появился. И мне удалось им воспользоваться. Меня приняли, и в моей жизни начался новый этап.

Мне даже не хочется думать о том, что было бы, если бы я ушел после провала, но именно тогда во мне открылась уверенность в собственных силах, которая привела к тому, что уже меньше, чем через полгода меня перевели на должность ведущего менеджера, а спустя год мне доверили развитие нового и очень важного тогда направления – торгового эквайринга. Еще через год меня выдвинули на должность начальника отдела продаж – заместителя директора операционного офиса.

Хочу отметить, что до этого в банке была принципиальная позиция – брать на такие должности только сторонних кандидатов. Сначала меня не одобрили, взяли стороннего кандидата, который через три месяца ушел. И второй раз мне не повезло: приняли человека из банка-конкурента. Прошло несколько месяцев – и снова эта должность оказалась вакантной: не выдерживали ребята того ритма, которого требовала работа в этой должности. Я снова и снова предлагал свою кандидатуру, продолжая параллельно развивать эквайринг с лучшими результатами по Югу, достигая результатов, входивших в ТОП страны. В итоге мне дали шанс, сказав, что перевести на полную ставку меня не могут, поэтому нужно будет и руководить POS-продажами, и продолжать развивать эквайринг одновременно. И снова вызов, который стоял передо мной, заставил меня мобилизоваться и доказать в первую очередь себе, что и этот шанс мне был дан не зря. Я справился и вскоре был переведен на должность начОПа

(как тогда называли начальников отделов продаж).

После этого был опыт кризис-менеджмента, когда в 2008 году мой отдел со 115 человек сократился до 12. Те, кто застал этот банковский кризис, прекрасно понимают, что время было не из легких. Потом продолжался долгий период восстановления и наращивания упущенных позиций. В это время мне представилась возможность в течение полугода исполнять обязанности руководителя операционного офиса. Уже сейчас я понимаю, сколько ошибок я тогда совершил, но и это был бесценный опыт, который пригодился мне в будущем.

Затем был кризис 2012 года – менее ощутимый, но не менее болезненный. Его мы тоже прошли. В общем могу сказать, что для меня этот период жизни стал очень серьезной школой с грамотными и сильными наставниками, внешними вызовами и внутренними амбициями, а самое главное – с бесценным опытом, который несомненно оказал на меня влияние в дальнейшем.

И вот в феврале 2013 года меня пригласили на собеседование в «Лето Банк» – тогда это был еще новый и никому не известный на рынке игрок, таких принято называть «темная лошадка». Но это оказалась именно та «голубая фишка», на которую нужно было делать ставку. И эта ставка сыграла!

В 2016 году произошла смена акционеров и банк сменил название на «Почта Банк», но вся команда осталась прежней. Мы получили новый статус – банка с государственным уча-

стием, обновленный вектор развития и серьезно нарастили наше присутствие на территории страны.

В феврале 2021 года исполнилось восемь лет, как я работаю в компании. За это время мое имя три года подряд попадало в ТОП трех руководителей по интегральному рейтингу. В 2016 и 2018 годах я занимал в этом рейтинге высшую строчку. Мне и моей команде неоднократно удавалось становиться победителями различных денежных и материальных конкурсов, а в 2019 году почти половина моих руководителей – директоров клиентских центров и территориальных менеджеров – получили право поехать в Турцию, победив в мотивационном конкурсе компании-партнера. Мое подразделение достаточно успешно отработало пандемийный 2020 год, закрыв план по прибыли на 102%. Это далеко не полный перечень наших достижений, и могу пожелать, чтобы у каждого моего читателя был как минимум такой же список наград и достижений.

Для чего я так подробно это рассказываю?

Мне хочется, чтобы у вас, читающих эту книгу, сложилась картинка того, каким я пришел в «Лето Банк». За плечами у меня не было ни серьезных тренингов, ни многолетнего опыта работы в должности руководителя. Да, у меня были хорошие наставники, которые всегда поддерживали меня в трудные минуты; у меня были руководители, которые помогали добиваться на первый взгляд недостижимых результатов, подсказывая и направляя где-то пряником, а где-то и

кнутом (депремирования в банковской системе никто никогда не отменял). Но у меня было большое желание попробовать себя в новых начинаниях, каждый день доказывать самому себе свой профессионализм, принимая очередные вызовы. Посмотрите на себя: уверен, вы такие же – молодые, амбициозные, стремящиеся к знаниям и новым достижениям. Почему я в этом уверен? Потому что именно такие люди всегда ищут возможности для развития, а если вы решили прочитать эту книгу – значит, вы имеете цель развиваться. Мне хочется пожелать вам, чтобы инструменты, которыми я буду делиться в этой работе, помогли вам стать самыми лучшими, добиться таких результатов, которых никто до вас не добивался, зарабатывать деньги, о которых сегодня вы даже и не мечтаете. И я уверен – вы это можете. У вас для этого есть всё, включая опыт ваших коллег и мой в том числе, о котором я и хочу вам рассказать.

В конце каждой главы я буду формировать три информационных блока:

**Основные мысли**, на которые мне хотелось бы обратить ваше внимание в прочитанной главе. Возможно, вы увидите еще что-то, и это будет огромным плюсом. Это будет означать, что вы осознанно прочитали главу и проанализировали ее.

**Грабли** – различные ложные суждения, которые были у меня и о которые я набил шишки. Мне бы хотелось, чтобы шишки от моих ошибок обошли ваш лоб стороной. Учиты-

вать или не учитывать их – решать вам. Но сказать о них я считаю необходимым.

**Вопросы себе** – это инструмент для проведения работы над собой, возможность посмотреть на себя через призму вопросов. Не бойтесь честно отвечать себе на них и признаться себе в своих ошибках, если увидите таковые. Признать ошибку – это уже половина решения. Вторая половина решения – в выработке действий, направленных на недопущение этих ошибок в будущем. Как говорится, ошибку допустить можно лишь однажды, потому что у вас могло не быть подобного опыта, и, совершив ошибку, вы этот опыт приобретаете. А вторая ошибка в подобном процессе – это уже осознанный выбор человека, основанный на его прошлом опыте.

Мне бы хотелось, чтобы после прочтения этой книги вы ощутили в себе новые возможности, осознали свой скрытый потенциал и начали свой путь к лучшей версии себя!

**Помните, что есть только два дня в году, когда вы не можете ничего сделать. Один из них называется «вчера», а другой – «завтра». Приятного и продуктивного чтения!**

# Часть 1. Инструментальная.

## Глава 1. Команда – основа всего.

*Ученик – это не сосуд, который надо наполнить, а факел, который надо зажечь.*

*Плутарх*

*Всё, что мы собой представляем, – это наши идеи и наши люди. Вставать по утрам и тащиться на работу нас заставляют лишь находящиеся в стенах компании блистательно умные люди. Я всегда полагал, что правильный подбор сотрудников – это залог успеха в любых делах.*

*Стив Джобс*

Руководители, которые принимались на работу в «Лето Банк» в 2012-2013 годах, должны были формировать подразделение с нуля. Не было ни административного офиса, ни четко разработанных инструкций и процедур. Была только цель – собрать людей, близких по духу, готовых с тобой идти рука об руку и строить новый бизнес на уже давно поделенной финансовыми монстрами территории.

Да... еще был план продаж и критерий прохождения испытательного срока – в течение месяца выдать первый кре-

дит. Поэтому времени на раскачку не оставалось, и тогда уже было понятно, что без команды здесь не обойтись. Мне повезло (а может быть, это тот самый фундамент, о котором говорилось в предисловии), но за время работы на предыдущем месте мне удалось стать заметной фигурой в POS-бизнесе Астраханского региона. Информация о том, что я покинул банк «Русский стандарт» ради создания своей команды, разнеслась достаточно быстро. Подбор велся одновременно по нескольким направлениям – тренер, три территориальных менеджера, администратор клиентского центра, четыре эксперта клиентского центра; параллельно проходило согласование кандидата по линии службы безопасности.

Посыпались резюме со всех сторон, но в большинстве своем это были кандидаты, которые искали легких денег, но абсолютно без блеска в глазах. Основным критерием для меня на тот момент был именно этот блеск. Я выбирал людей с горящими глазами. Конечно, важно было, чтобы кандидат оказался хорошим специалистом в своей области, но я понимал, что, каким бы он ни был отличным профессионалом, на начальном этапе без блеска в глазах его перекупит следующий работодатель, предложив оклад на десять процентов больше, и мне снова придется заниматься подбором, а бизнес от этого будет страдать.

Другим критерием подбора тогда был принцип разделения ответственности между мной и моими сотрудниками. Мое предложение заключалось в том, чтобы строить бизнес

вместе. Чтобы каждый не помогал мне строить банк на территории региона, а строил свой кусочек этой структуры, разделяя со мной ответственность за свою часть работы. И если я видел, что человек готов, то он становился частью моей команды. Это были разные люди – со своим мнением, не всегда совпадающим с моим; люди, готовые учиться вместе со мной, из разных банков. Причем по договоренности со своим предыдущим руководителем я не забрал никого из своей прошлой команды на первоначальном этапе.

И мне удалось найти таких людей. Основная часть сотрудников проработала в нашей команде от трех до пяти лет, а некоторые работают до сих пор. Именно они стали тем самым скелетом будущего областного центра, который потом креп, обрастал мышцами – новыми сотрудниками, рос и получал новое развитие, открывая в себе новые возможности – направления продаж. Я до сих пор подбираю сотрудников по двум основным принципам – блеску в глазах и разделению ответственности за общий результат. И этому же учу своих руководителей.

Допускал ли я ошибки? Конечно, допускал, потому что от них никто не застрахован. Не ошибается только тот, кто ничего не делает, – гласит народная мудрость. Но у меня в подборе персонала есть еще один принцип: приняв человека на работу, я не только разделил с ним свою ответственность за построение его части общего бизнеса, но и взял на себя ответственность за его результат. И если на этапе собеседова-

ния у кандидата горели глаза, а спустя месяц он говорит, что хочет все бросить и уйти – в этом есть и моя вина. Значит, я не дал возможности развить это чувство здорового азарта, не дал сотруднику достаточно инструментов для получения навыков в процессе адаптации, не уделил необходимого времени для разбора сложных ситуаций и поиска выхода из них. Другими словами – не поделил с ним уверенности в том, что у него все получится. И это означает только одно: в том, что он не смог, есть и моя вина.

В этом случае мы садились и разговаривали. Я спрашивал: «Что именно не получается? Что пробовал делать, чтобы получилось? Как считаешь, почему это не сработало? Чем я могу тебя поддержать в этой ситуации?»

И в большинстве случаев решение находилось. Может, не самое простое и очевидное; может, не с первого раза, но оно находилось: ведь безвыходных ситуаций не бывает. Я не владею навыками коучинга, никогда этому не учился и уж точно не имею целью заниматься этим профессионально. Я даже не совсем согласен, что руководитель должен уметь «коучить». Но я точно уверен, что руководитель должен уметь разговаривать со своей командой. И делать это при первой же потребности, потому что команда – основа всего. Вы должны понимать, что таким образом зарабатывается авторитет руководителя в коллективе. Не тот крутой руководитель, к которому на прием по записи заходят, а тот, к которому дверь всегда открыта. Как только вы решаете проблему своего со-

трудника, у него возникает ощущение взаимного уважения и желание не подвести вас, не упасть перед вами в грязь лицом. И он будет выкладываться по полной, чтобы добиться максимального результата.

Конечно, есть и исключения, к которым я отношусь принципиально. Это ложь и воровство. И какой бы блеск ни был в глазах у человека, который меня обманул, я не смогу с ним дальше работать.

Был у меня случай, когда мы набирали менеджеров активных продаж вместе с руководителем по активным продажам. Задача этих сотрудников – выездные продажи, презентации, поиск партнеров, встречи, переговоры и тд. Результатом должны быть выданные кредиты. Ну или хотя бы заявки. Пришел на собеседование парень лет тридцати пяти. Глаза горят: «Все смогу! Все сделаю! Пустите быстрее в бой! Выложусь полностью, но стану лучшим!» Ну вот, думаю, ОН!

Принимаем, выдаем ему ноутбук, «симку» корпоративную, определяем территорию, его руководитель Максим проводит первые вводные презентации в качестве наставника – и отправляем «в поля». Ждем результата. День, два, три... Ни одной заявки. Думаю: «Что ж не так?» Вместе с Максимом вызываем его в офис, а он отвечает: «Встречи назначаю, презентации провожу, а заявки никто заводить не хочет». Ну, бывает. Не у всех получается с первого раза. Предлагаем еще раз провести совместную презентацию с руководителем. Он отвечает, что справится сам и завтра точно

принесет минимум одну заявку.

Бог в помощь – отправляем, а с Максимом переглянулись и поставили его корпоративный телефон на отслеживание. Обычно я не пользовался этой функцией мобильного оператора для корпоративных тарифов и доверял сотрудникам, но в тот момент что-то мне подсказывало, что нужно проверить. Так этот товарищ на следующий день даже из дома не выехал. Вечером звоним ему, спрашиваем, что с заявками, куда ездил, где общался. Говорит: «Там был, сям был, все ноги истоптал, язык отбил, а они не хотят». Наутро мы его вызвали в офис, показали по трекеру его «активную» работу за вчерашний день и взяли заявление об увольнении. Даже слова не сказал в свое оправдание. А как у него горели глаза на собеседовании – вы не представляете!

В этом случае мы отделались, как говорится, малой кровью, но были у меня и серьезные промахи в подборе, которые приходилось исправлять в течение длительного времени, с потерей для бизнеса и серьезными рисками для команды.

Мы искали директора клиентского центра. Система отбора на эту позицию серьезная. Сначала собеседование с персоналом, потом проверка службы безопасности, после этого собеседование с управляющим и финальный этап – ассесмент-центр, где принимается окончательное решение.

Собрали группу из шести кандидатов, проводим ассесмент. По итогам явно выделяется одна из претенденток: по итоговому баллам разрыв у нее с остальными участниками

достаточно большой. Принимаем ее на работу, определяем клиентский центр, обучаем и ждем результатов.

Мы всегда объективно подходим к результатам сотрудников на старте: нужно усвоить большой объем нового материала, адаптироваться к новым условиям работы, скорректировать под себя работу команды. Но проходит месяц, а результаты у этого клиентского центра весьма скромные.

Стали разбираться, пригласили на индивидуальную беседу после очередного собрания этого директора. Беседую с ней – все правильно говорит, и воронку строит, и задачи для сотрудников правильно озвучивает. А результата нет. Решил тогда пообщаться с ее сотрудниками напрямую, без нее, чтобы понять, где происходит сбой. И выяснил, что она просто теоретик. При этом у нее очень небольшой опыт работы, а сама она никогда не продавала. И, естественно, не может отработать возражения своих сотрудников.

Наглядный пример – продажа дополнительных продуктов. Директор ставит задачу – добиться проникновения на определенном уровне, а сотрудники ей говорят, что клиенты не хотят, и просят: «Скажите, что нам сделать, чтобы выполнить эту задачу?» Ответ был примерно следующий: «Вы продаете, вы и должны знать, как это сделать. Я же не эксперт – я директор. Моя задача – поставить вам ориентир, а ваша задача – его выполнить».

И тогда я понял, почему у этого сотрудника был такой высокий балл по результатам ассессмента. Скорее всего, что-

то подобное она проводила, исполняя обязанности тренера. К сожалению для нас, тренером она работала по совместительству и в ее трудовой книжке не было об этом записи, так что вовремя сориентироваться и спрогнозировать эту ситуацию мы не смогли.

В дополнение ко всему она оказалась еще и очень проблемной в увольнении. После принятия решения о том, что она нам не подходит в данной должности, она сказала: «Меня все устраивает, и увольняться я не собираюсь. А будете на меня давить – пойду в трудовую инспекцию!»

И начался долгий процесс подготовки к увольнению: индивидуальные задачи под роспись, отчет о приходе-уходе на рабочее место, сбор объяснительных за каждый невыполненный показатель – и все в таком духе. Не люблю я такие процедуры, да и вы, я думаю, не в восторге от них и вообще от любых увольнений. Но очевидно, что чем дольше такой сотрудник находится в коллективе, тем больше разлагается командный дух, который с таким трудом формировался.

Все было бесполезно. Сотрудница исправно приходила на работу и вовремя с нее уходила. Невыполненные показатели давали основание для применения депремирования, но на взыскание не тянули. И каждый месяц все повторялось сначала.

В итоге мы нашли выход из ситуации, вернее, она сама его нашла в виде вакансии в другом банке на руководящей должности. Приходит и говорит: «Я буду увольняться. Не могу я

с вами тут больше работать! Не цените вы меня!» Написала заявление, а мы пошли ей навстречу и не стали заставлять ее отрабатывать две недели: ведь ее так ждали на новом месте работы.

Через некоторое время я выяснил, что ушла она в другой банк, прихватив с собой базу клиентов, наработанную в ее клиентском центре (чем потом очень гордилась), а мы, перекрестившись, достаточно быстро нашли ей замену из тех, кто был с ней вместе на ассессменте.

Должен сказать, что буквально через пару месяцев динамика по продажам в этом клиентском центре пошла вверх, сотрудники центра стали зарабатывать хорошие премии, а через год этот клиентский центр стал лучшим по итогам продаж в нашем областном центре.

Кстати, через несколько месяцев я увидел резюме героини этой истории на сайте поиска работы. Видимо, и на новом месте ее тоже не оценили...

Сейчас ситуация изменилась. Мне стало проще в плане подбора: я подбираю только руководителей, а к их выбору, как вы поняли, подход у меня основательный, с обоюдной ответственностью. У меня практически не было за все время увольнений с позиции руководителя направления. Большинство моих профильных руководителей работают с момента открытия этой должности.

Почему так происходит? Я думаю, потому, что мою часть ответственности на этапе приема и адаптации этих сотруд-

ников мне удалось выполнить, а теперь они выполняют собственные обязательства по построению своей части нашего уже далеко не маленького бизнеса.

Я также понимаю, что как только меняется руководитель, сразу же меняется большая часть его команды – новый руководитель направления набирает под себя команду, а есть и такие сотрудники, которые сами уходят от нового руководителя, потому что очень уважали предыдущего. И на первый взгляд устойчиво стоявшая конструкция эффективной команды принимает крен, грозит завалиться набок. И все экстренно бегут ее спасать, понимая, что тут уж не до команды – задачи не выполняются, планы горят, поэтому быстрее «затыкаем дыры».

И начинается необратимый процесс, когда одно увольнение приводит к тому, что мы наскоро берем нового сотрудника, который, не успев адаптироваться, увольняется. Планы продаж перевешиваются на «стареньких», и они в ответ говорят: «Почему я? Вон Маше тоже накиньте!» А Маша отвечает: «Я вообще устала за вас тут планы выполнять. Я увольняюсь!» А руководитель новый, авторитета еще не заработал и удержать этого сотрудника не может. В итоге буквально за два-три месяца – это я еще оптимистичные прогнозы беру – эффективная команда может превратиться в обособленных воинов, воевавших раньше против конкурентов, а сейчас воюющих против себя.

А возможно, и не обязательно было увольнять предыду-

щего руководителя. Возможно, с ним нужно было просто сесть и поговорить: «Что именно не получается? Что попробовал делать, чтобы получилось? Как считаешь, почему это не сработало? Чем я могу тебя поддержать в этой ситуации?» И нашлось бы решение. Обязательно найдется, если оба этого хотят.

### **Основные мысли:**

Два основных принципа подбора в моей команде:

- горящие глаза;
- готовность разделять ответственность.

Принимая на работу сотрудника, руководитель должен не только разделять с ним ответственность за конечный результат, но и быть ответственным за его качественную адаптацию.

С сотрудником необходимо разговаривать. Это ключ к решению практически любой проблемы.

Увольнение руководителя – риск потери команды.

### **Грабли:**

Даже качественный подбор сотрудника «на входе» не гарантирует качественного результата «на выходе». Всегда будьте готовы к тому, что сотрудник может не справиться. Возможно, вам придется с ним расстаться. Не исключено, что это будет ваше одностороннее желание. Но для уверенности, принимая это решение, вы должны иметь качествен-

ный кадровый резерв, чтобы быстро принять решение и не допустить провала в бизнесе. Еще очень важно формировать ответственность за укомплектование команды у самого руководителя. С появлением службы персонала с функцией подбора мы переложили эту ответственность на сотрудников кадровой службы. Как выяснилось, это чревато конфликтными ситуациями, когда кандидаты, отобранные менеджерами по подбору, не удовлетворяют руководителей, которым с этими кандидатами предстоит работать. В итоге одни проводят отбор кандидатов, а другие на итоговом собеседовании их благополучно отправляют обратно на улицу с вердиктом «не подходит». И тогда мы возлагаем функцию полного поиска на самих руководителей. В функции рекрутера входило только найти необходимое количество резюме кандидатов, а переговоры о встрече, первоначальное и итоговое собеседование проводили сами руководители. Сейчас эта функция еще больше модернизирована, но это уже совсем другая история с привлечением аутсорсинга, CRM-систем и других инструментов на уровне головного офиса компании. Однако конечная ответственность за укомплектование штата сегодня лежит на самом руководителе.

### **Вопросы к себе:**

По какому принципу собрана ваша команда?

Разделяет ли команда ваши цели?

Открыта ли дверь в ваш кабинет?

Как часто вы разговариваете с сотрудниками?

Являетесь ли вы для них авторитетом не только в работе, но и в жизни?

Есть ли в вашей команде люди, которых вы прямо сейчас готовы уволить? А пробовали ли вы с ними поговорить?

## Глава 2. Удерживайте укомплектование штата на уровне 95% +

*Талант выигрывает игры, а команда – чемпионаты.  
Майкл Джордан*

*Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: ЛЮДИ, ПРОДУКТЫ, ПРИБЫЛЬ. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.*

*Ли Якокка*

Бизнес делают люди, и планирование в банке идет в большей степени от ресурса, то есть если есть точка продаж, на нее заходит план. Так в большинстве строится план в компаниях, состоящих из точек продаж. Совокупный план по каждой точке продаж в сумме формирует общий план подразделения. А если на точке нет сотрудника, то и план выполнять некому. Ну не то чтобы совсем некому... Есть сотрудники на других точках, которым «прилетает» повышенный план, потому что выполнять его все равно нужно.

А если не закрыта вакансия территориального руководи-

теля, который отвечает за несколько точек на территории – это еще опаснее для результата. Эта нагрузка перераспределяется на уровень выше. Тогда драгоценное время руководителя, которое должно использоваться для развития стратегии, аналитики, исправления системных ошибок в подразделении, уходит на выполнение рутинной работы. Получается высокооплачиваемый менеджер среднего звена с зарплатой руководителя группы.

В итоге выходит всегда одно: вместо того чтобы сотрудник занимался своей основной работой, он всегда «тушит пожар». Эксперт на точке продаж работает с переработками, закрывая график по незаполненной вакансии, территориальный менеджер перераспределяет планы и успокаивает хороших сотрудников, получивших прибавку к плану и рискующих не выйти на премию. Так называемый принцип «кто везет, на том и едут». Руководитель группы выстраивает графики работы сотрудников, вместо того чтобы развивать своих подчиненных. И так дальше по нарастающей. А в итоге страдает бизнес!

Что же нужно сделать, чтобы штат был всегда укомплектован на 95%+?

Во-первых, растить своих сотрудников и готовить их к повышению. Это элемент корпоративной культуры, формировать которую мы приняли решение в своем подразделении с самого начала. Конкуренция на рынке труда существовала всегда, а опытные сотрудники были и остаются объектом для

«хантинга» конкурентами. Чтобы удержать сотрудника и замотивировать его работать не только за деньги, необходимо его развивать и давать возможность осознать, чего он может добиться в компании, если останется здесь и будет продолжать показывать высокие результаты.

Очень важно, чтобы это были не просто слова, а реальные действия, подкрепленные примерами коллег, работающих на соседней точке продаж. В этом случае, даже когда опытного сотрудника будут переманивать конкуренты на ту же самую должность, он должен понимать, что он потеряет, если променяет сегодняшнюю, сиюминутную выгоду на возможности, которые ему может предложить компания завтра.

При этом у сотрудника обязательно должны быть доверительные отношения со своим руководителем. Скорее всего, ответственный сотрудник, которого вы принимали с горящими глазами, как минимум задумается и придет посоветоваться со своим руководителем. Здесь важно не лукавить и рассказать все как есть. Не всегда сотрудник идет в другую компанию за деньгами. Чаще он идет за признанием, потому что здесь его недооценивают, потому что вешают на него чужие планы, берут с него повышенные обязательства или заставляют работать без выходных.

Могу рассказать случай из жизни моего подразделения. У нас в штате есть территориальный менеджер, отвечающий за взаимодействие с агентской сетью. Он бывший работник следственных органов, который однажды попал в продажи.

С тех пор пытался найти себя в них, рассчитывая на высокий доход и относительно спокойный жизненный уклад по сравнению с предыдущим местом работы. Не все у него получалось с самого начала, но поддержка руководителя и совместная продуктивная работа с членами команды, помноженная на его собственное упорство, вывели его в лидеры по стране.

Сеть агентской дистрибуции в Астрахани показывает достаточно высокую продуктивность, и это в большей степени именно его заслуга. Он стал получать неплохие премии, выстроил эффективные взаимоотношения с агентами – в общем, влился в структуру. Но в неформальных беседах он всегда признавался мне, что годы работы в прокуратуре не отпускают его и он очень часто задумывается над тем, чтобы вернуться, если такая возможность появится.

И вот однажды он приходит ко мне в кабинет и говорит, что ему нужно со мной посоветоваться. Для меня это самый ценный момент в отношениях со своей командой, когда люди приходят ко мне поделиться своими переживаниями, узнать мое мнение и, возможно, получить мою оценку сложившейся ситуации с учетом моего жизненного опыта. В общем, ему предложили место в прокуратуре, но не просто место, а с перспективой перехода на прокурорскую должность.

– Что мне делать? – спрашивает меня сотрудник.

А я представляю, как он ждал этого момента, как ночами видел себя во сне в форме, занимающимся любимым делом, как трудно ему сейчас сделать выбор. И возможно, ес-

ли бы он был сотрудником, работающим только за деньги, удержать его мне так и не удалось бы.

Однако буквально за несколько месяцев до описываемых событий он попал на банковскую Спартакиаду в город Тольятти. Его кандидатуру выбрали из нескольких сотен человек, и он был удостоен чести представлять макрорегион и родной город перед всей страной. Он отчаянно бился, и его команда заняла третье место в упорной борьбе за медали в мини-футболе. Там он познакомился с первым заместителем президента – председателя правления банка, сфотографировался с ним, и с тех пор на заставке его телефона красовалась эта фотография. В общем, ему было над чем задуматься в этой ситуации.

Ответ мой был таким:

– Я не знаю, что будет с развитием штатных единиц твоего направления в банке в ближайшее время. Я также не могу обещать тебе, что ты в скором времени сможешь подняться на следующую ступень, потому что руководитель розничного направления в нашем областном центре очень сильный и менять его я не планирую. Премию ты и так зарабатываешь одну из самых высоких в банке на своей должности. И решение, которое ты примешь сейчас, должно быть только твоим. Но я точно могу сказать, что, каким бы ни был твой следующий шаг, я уже горжусь твоей работой, а результаты этой работы являются целевым ориентиром для многих коллег по всей стране. И все-таки мне не хочется, чтобы я тебя сейчас

отговорил уходить, а ты потом всю оставшуюся жизнь жалел о том, что меня послушал.

Он сказал, что ему нужно все очень серьезно обдумать и через два дня он даст окончательный ответ.

Этот сотрудник работает и сегодня, продолжая показывать одни из лучших результатов по стране в своем направлении. Более того, по итогам того года он попал в число десяти лучших территориальных менеджеров агентской сети и был приглашен банком представлять Астраханский регион на праздновании Дня Российской Почты в Кремлевский Дворец в Москву. Я не знаю, что больше повлияло на его окончательное решение, но очень хочется надеяться, что именно отношения в команде и признание сыграли в этом решающую роль.

Должен отметить, что построение внутренней корпоративной культуры влияет не только на тех сотрудников, которые уже работают у нас. Это очень ценится и соискателями. Информация об отношениях внутри команды очень быстро распространяется среди конкурентов. И когда появляется потребность в закрытии вакансии внешним кандидатом, у нас всегда есть выбор. Первые фразы соискателей на собеседовании звучат примерно одинаково: «Я так хочу у вас работать! У вас такой классный коллектив, вы проводите отличные маевки и корпоративы! Вы такие крутые!» (Про маевки и корпоративы я расскажу чуть позже.) А если еще учесть, что штат у нас почти всегда закрыт на 100%, то

вакансии появляются крайне редко и заполняются крайне быстро. Поэтому считается, что попасть в команду «Почта Банка» в Астрахани – это большая удача.

Конечно, подбор на стартовые позиции в банк – отдельная боль не только для нашего областного центра, но и для всего рынка в целом. Но мы компенсируем это низкой текучестью кадров за счет грамотной и эффективной работы с корпоративной культурой. И даже на эти вакансии мы достаточно быстро закрываем подбор, так как каждый руководитель посещает точки, на которых присутствуют конкуренты.

Мы являемся потребителями сферы обслуживания и продаж в нашей повседневной жизни и часто оцениваем того, кто нас обслуживает, как потенциального сотрудника банка: а мог бы он стать моим сотрудником и работать в моей команде? В общем, ведем свою базу потенциальных кандидатов.

Недавно ко мне домой пришел представитель одной коммуникационной компании предлагать услуги цифрового телевидения. Многим знакома такая ситуация, и обычно мы стараемся побыстрее отмахнуться от агента и вернуться к своим домашним делам. Я тоже попытался сказать, что мне его предложение неинтересно, и уже собирался закрыть дверь, но произошел следующий диалог.

– А услугами какой компании вы сейчас пользуетесь? — спросил меня парень в уже закрывающуюся дверь. Но прозвнес он это так уверенно, что рука не посмела закрыть дверь

до конца, и я снова ее открыл.

– Такая-то, —сказал я. Мне стало интересно как продажнику, что он будет говорить дальше, как будет отрабатывать мои возражения. Тем более я знаю, что тариф у меня очень выгодный.

– Наша компания предлагает уникальный перечень услуг, который не предоставляет ваш провайдер! – И начал перечислять преимущества, которые меня действительно цепляли одно за другим. Каждое попадание было в точку. У меня оставалось все меньше и меньше аргументов, чтобы не принять его предложение.

– А еще мы вам абсолютно бесплатно установим приложение на ваш SMART-телевизор, которое пока еще не распространяется широко на рынке, но лично для вас я сделаю исключение.

Точка! Я был повержен, но не подавал вида. Я понимал, что ничего сверхъестественного он мне не предложил. Наверняка это приложение можно и так скачать в Интернете и установить его самостоятельно, наверняка большинством из перечисленных каналов, входящих в пакет, я никогда и не воспользуюсь, потому что телевизор включаю исключительно для фона или чтобы посмотреть новый появившийся в онлайн-кинотеатре фильм. Но как он это продавал! И это в подъезде, на пороге, с клиентом, который тебя даже в дом не позвал.

# 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.