

12+

Александр Литвинов

**ПИТЕРСКИЙ
СИНДРОМ, ИЛИ
ЖЁСТКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ ПО-
РУССКИ**

Александр Литвинов Питерский синдром, или Жёсткий менеджмент по-русски

<https://litres.ru/74149744>

ISBN 9785007003582

Аннотация

«Питерский синдром, или Жёсткий менеджмент по-русски» это не сухой учебник, а захватывающий практико-ориентированный бизнес-роман, который проведёт вас по лабиринтам российского управления от хаоса к порядку.

Вы узнаете себя в историях о рутине, бессмысленных отчётах и сотрудниках, боящихся задавать вопросы. Автор, опытный управленец, ставит диагноз этой болезни — «Питерский синдром» — и предлагает эффективное лечение.

Содержание

Вступление	5
Раздел 1. Мотивация	9
Глава 1. Понимание	9
Оклад	22
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Питерский синдром, или Жёсткий менеджмент по-русски

Александр Литвинов

© Александр Литвинов, 2026

ISBN 978-5-0070-0358-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Александр Литвинов

Питерский синдром: или жёсткий менеджмент по-русски

Вступление

*«Мудреные мысли как дремучий лес,
чем больше углубляешься,
тем больше заблуждаешься»
...Просто от себя...*

Эта мысль давно не покидала меня. Почему мы постоянно все пытаемся усложнить? Берем простую идею строим вокруг нее громоздкие наукообразные термины и в итоге сами перестаем понимать суть. Проходим все возможные тесты, тренинги, коучи — которые, в конечном итоге напоминают попытку продать стакан воды используя ее химическую формулу H_2O .

Как следствие теряется эффективность всего этого. За почти двадцать лет в управлении, я видел разные ситуации. Как «ломались» талантливые люди просто потому, что боялись задавать вопросы. Как гениальные идеи тонули в формализме и бюрократии. Как созданные для помощи системы превращались в итоге в ловушку.

Эта книга — моя попытка объяснить все просто. Максимально не используя сложных схем и терминологии. Только то, что реально работает на практике, в наших реалиях. Это не теоретический курс из учебников, а выжимка из реальных побед и болезненных ошибок в дистрибуции, продажах

и управлении командами, пропущенных через призму своего многолетнего опыта в дистрибуции. Ее ценность не в абстрактных теориях, а в практических решениях для конкретных ситуаций. Своеобразный симулятор реальных управленческих ошибок, кладезь реальных кейсов и зеркало для рефлексии. Написана в гибридном жанре, который можно назвать как «практико-ориентированный бизнес-роман». Надеюсь, ее честность и не сглаженные углы сделают ее живой и настоящей. Она увлечет вас как роман, а также послужит хорошим и эффективным практическим учебником.

Я не обещаю вам волшебную таблетку. Книга не подойдет адептам жестких скриптов, вы не найдете в ней пошаговых инструкций, однако получите информацию для размышлений и выводов. Если вы относите себя к таким людям вас ждет культурный шок, книга для вас станет настоящим вызовом и именно поэтому, возможно, вам стоит прочесть ее в первую очередь. Если вы готовы меняться — она станет для вас трамплином к профессиональному росту.

Хотя в ней идет разбор и адаптация западных управленческих теорий к суровым реалиям нашего, российского бизнеса. В ней нет цитат из исследований западных компаний, однако приводится концептуальная модель управления, основанная на практике, которая идеально впишется в бизнес-ландшафт нашей, российской реальности.

И если вы хотите перестать «работать ради работы», научиться говорить с людьми на «одном языке», создать ко-

манду, которая думает или выйти из роли «жертвы обстоятельств» и взять управление в свои руки — эта книга для вас.

Я предлагаю разобрать сложные управленческие концепции на простые детали и собрать их заново, так чтобы они заработали.

Начнем, пожалуй...

И правда, вот недавно попался мне один тест на тему управлением временем. Тема вроде как избитая и абсолютно понятная. Мысли по ней можно любому человеку донести за несколько минут, что бы человек сообразил, что к чему и уцепился за суть. Так нет же, пытаются, наоборот, все наиболее запутать, и как красиво это все у них получается. Целые презентации подготавливают, с красивыми картинками и диаграммами. Сыплют разнообразными научными терминами, теориями всякими.

Но кто придумывал эти теории? Люди, которые всю жизнь посветили их изучению, работали в научных сферах психологии, крутились в определенном кругу людей, таких же как они и в итоге их создали. Но для человека, который не посвятил жизнь этому все это кажется просто какой-то нелепицей, а если и начинает он потихоньку разбирать что к чему на это у него уходит уйма времени.

Неужели нельзя сделать все проще? Донести до человека суть, не делая из этого проблемы? Не усложнять. Оперировать простыми фактами из жизни, приводя практические

примеры, а не сыпля непонятными терминами и задвигая теории. Тогда ведь проще все будет и человек может воспринять информацию легко. В каких-то моментах он эти примеры может примерить на себе, уже абсолютно понимая и применяя в своей жизни полученную информацию.

И я задался вопросом, смогу ли я сделать такой формат подачи информации, который будет интересен, будет отлично восприниматься и усваиваться любым человеком. Без усложнений. Не применяя непонятных терминов и не кидаясь сложными теориями в читателя. Решил попробовать! То, что я буду здесь писать изначально рассматривается на примерах сферы торговли, но применимо, по большей части, во всех сферах т.к. общение с людьми нас окружает везде. Решил написать о сложном, максимально интересно, просто и понятно. Используя свой опыт. А получится у меня или нет, посмотрим. Когда дочитаете до конца сами сделаете итоговый вывод об этом. Предлагаю начать...

Раздел 1. Мотивация

Глава 1. Понимание

С чего все начинается, тем и заканчивается?!

Ночной поезд Вологда — Санкт-Петербург. Заказал чай и мне проводница принесла в крафтовом железнодорожном стакане отдельно горячую воду, пакетик с черным чаем и два стика сахара. Открыв пакетик с чаем и окунув его в воду, посмотрел, как начала неспеша окрашиваться вода в коричневый цвет и с каждой секундой делаясь все темнее. Взял стики с сахаром переломил пополам и высыпал содержимое в стакан. Потихоньку перемешивая содержимое стакана чайной ложкой, вдруг осенила одна простая, но при этом интересная мысль. Вспомнил, что кто-то мне раньше рассказывал про человека, который придумал такой вид порционной упаковки. Согласно легенде, звали этого человека Бенджамин Эйзенштадт и был он президентом одной американской фирмы. Суть была такова, человек ломает пополам стик одной рукой и высыпает содержимое. Запатентовать правда свое изобретение он не успел т.к. его задумку быстро подхватили и начали использовать производители сахара. Не все люди сразу поняли полную суть удобства изобретения и рва-

ли пакетики по краям.

Одна из легенд гласит, что Эйзенштадт, видя, как люди пользуются его изобретением и не до конца его понимают, сошел с ума. Однако, это всего лишь легенда. На самом деле он дожил практически до девяноста лет и умер от старости. А в наследство нам оставил предмет для размышления и пример как не недостаток информации может искажать восприятие людей, казалось бы, на самые простые вещи. Объясни он тогда качественно, как правильно пользоваться своим изобретением людям, донес бы правильно информацию, таких бы недопониманий и легенд не возникало. Ну правда, сами вспомните, сколько раз в жизни отрывали стик с краю? Пока по какой-то счастливой случайности или совпадению до вас дошла наконец правильная информация.

Это очень простой пример, как люди могут запутать других, просто не дав правильное объяснение и не донеся верно свою идею окружающим. А окружающие, в свою очередь, могут воспринимать идею другого человека совсем иначе, неправильно. Однако неправильно только со стороны того человека, который не смог донести своих мыслей до других. Другие же, приняв не верно донесенную или неполную информацию начинают что-то делать или использовать и абсолютно уверены со своей стороны, что делают все правильно.

Запутал? Ничего, сейчас объясню!

Любой человек индивидуален! При чем его индивидуальность складывается из множества факторов, где родился, как

рос, какое воспитание у него было, какое сейчас у него окружение. И эта индивидуальность даже может меняться в моменте, когда человек меняет свою жизнь. Место жительства, работу, проходит сложные жизненные испытания. С каждым прожитым днем он набирается опыта. Как следствие, меняется его восприятие. Ну правда, сами вспомните себя в подростковом возрасте. Ваш тогдашний энтузиазм, наивность и решимость действовать несмотря ни на что и сколько раз вы об этом жалели? Продолжали действовать, но принимая уже свой опыт и начинали действовать иначе. Спокойнее, логичнее и расчетливее.

Я не говорю о том, что с возрастом и набранным опытом мы перестаем мечтать. Я говорю о том, что мечтаем мы уже совсем по-другому. Строим планы, принимая во внимание окружающую обстановку. И чем старше становимся, крепче становятся наши устои и принципы. Поэтому, если что-то попросить сделать молодого не опытного человека, но при этом объяснить ему что делать, он пойдет это делать, скорее всего не до конца поняв свою задачу, скорее всего по-своему, и неправильно. Опытный же человек уточнит, задаст вопросы и только когда ему будет все понятно приступит к работе. И выполнит ее так как нужно.

Я тут привел просто возрастной пример и разницу между возрастами. Однако, давайте прикинем этот пример на опытного и не опытного сотрудников любой компании. Мысленно вспомним таких людей. Разница между примерами не ве-

лика, правда?

Отсюда следует, что подходы к постановке задач разным людям должны быть индивидуальны. Конечно, сейчас можно мне аргументировано возразить и сказать, что уже давно придумано как ставить задачи сотрудникам. Задача должна быть конкретной, измеримой, достижимой, нацеленной на результат и ограниченной по времени. Не буду с этим спорить!

Однако, давайте подумаем, если мы просто поставим задачу в этих рамках человеку на сколько он ее правильно выполнит?

Например, попросим друга подогреть воду в чайнике на кухне, сделать одну чашку горячего кофе 200мл., и принести ее в течении пяти минут, чтобы успеть выпить ее до конца новостной программы, идущей по телевизору.

Вроде как ничего сложного, и друг выполнил все верно, но давайте разберем, достаточно ли было информации человеку, чтобы он правильно справился с задачей.

S (Конкретная) — Специфически он понял, что ему нужно сделать кофе.

M (Измеримая) — Понял, что нужна только одна чашка объемом 200мл., то есть задача измерима.

A (Достижимая) — Так же понял, что кофе должен быть

горячим, это достижимо, есть чайник на кухне.

Р (*Значимая*) — нацелимся на результат, успеть выпить до конца программы.

Т (*Ограниченная по времени*) — Понятно, что это нужно сделать в течении пяти минут, ограничено по времени.

Получается, человек со своей стороны формально справился с задачей, принес вовремя чашку горячего кофе. Однако, человек ставивший задачу разочарован. Ему принесли «эспрессо», а он хотел чашку «американо». По сути — выходит задача провалена.

И кто виноват в данной ситуации? Человек ставивший задачу или человек не уточнивший задачу?

Данный пример отображает как не компетентность человека ставить задачи, так и малый опыт человека в выполнении задач. Если бы он сразу уточнил какой именно вид кофе хочет его друг, то и друга бы не разочаровал. А так скорее всего чашку кофе придется переделывать, ко всему еще и раздражение добавится. Но зато в следующий раз, при такой же просьбе, с учетом полученного опыта все сделают чуть иначе, уточнят детали и поймут друг друга правильно. Как результат, будет безупречное выполнение поставленной задачи.

Однако, это очень тонкий момент, поэтому хочу дать

уточнение, что бы не было путаницы и не до понимания, я не критикую саму систему, критика направлена на формальный подход к ее применению. Система работает если человек понимает ее и умеет ей пользоваться.

И так как я выражаю критику формализму при постановке задач, то просто не могу не разобрать этот вопрос досконально. Предлагаю разобрать все что происходило и сделаем выводы.

Задача поставлена по **SMART**, однако *не учтен контекст при ее выполнении.*

Банальное предположение и свое видения ее правильного исполнения у каждого из участников. Для разбора воспользуемся методикой Эрика Берна и транзакционным анализом (Эрик БERN, одна из его книг «Игры, в которые играют люди» окончательный ее вариант был опубликован в 1964г.), чтобы увидеть скрытые уровни общения.

По данной методике БERN утверждает, что в каждый момент времени человек находится в трех эго состояниях *Родитель-Взрослый-Ребенок* и от того какая личность вступает в диалог зависит результат нашего общения. Самое продуктивное общение на уровне транзакций *Взрослый-Взрослый*. Которая и приведена в примере как явная. Но есть еще скрытая, подтекст которой нужно прочитать на уровне *Родитель-Ребенок*, в которой и спрятан корень проблемы т.е. человек ставивший задачу в данном случае (*в роли Родителя*) знает, чего он хочет и уверен, что и исполнитель (*в роли*

Ребенка) сам догадается. Он не дает инструкцию, а транслирует ожидания.

Исполнитель (*в роли адаптивного Ребенка*) боясь показаться глупым, не задает вопросов, а делает как сам считает правильным (эспрессо).

Здесь идет четкая психологическая игра по Берну, под названием «*Попался, негодяй!*»

Приманка: ставится задача в расчете на то, что человек сам догадается до некоторых моментов.

Слабость: из-за того, что исполнитель боится задать вопрос (уточнить какой именно кофе нужно сделать?»)»

Пойманный в ловушку: исполнитель приносит не тот кофе.

Кульминация: человек ставивший задачу разочарован и у него возникает моральное право сказать исполнителю, что нужно всегда уточнять.

Цель игры постановщика показать, что необходима четкая формулировка задачи.

Цель исполнителя — уйти от ответственности, не выясняя деталей и возразить постановщику задачи, что тот не уточнил.

С точки зрения управления здесь описана слабая компетентность постановщика и исполнителя. Постановщик не

дал полную и точную информацию, а исполнитель боялся задать уточняющий вопрос.

Вывод из всего этого состоит в том, что:

Не нужно ставить формальных задач.

Коммуникация — если подчиненный не понял задачу руководителя это ошибка обоих.

Важно понимание контекста.

Что еще нужно учитывать при постановке задач?

Для некоторых людей, например для поколения Z и миллениалов важен смысл задачи. Поэтому им нужно объяснять для чего делается задача. Если она будет поставлена формально, как в примере, то таких людей она не будет мотивировать, а будет восприниматься как административное давление сверху. Для постановки задач таким людям можно использовать методику **SMART+W** (*Why/Почему*) т.е. со смыслом почему это надо делать?

И правильно сформулирована она тогда должна быть следующим образом: *попросим друга подогреть воду в чайнике на кухне, сделать одну чашку горячего кофе американо 200мл и принести ее в течении пяти минут, чтобы успеть*

выпить ее до конца новостной программы, идущей по телевизору т.к. дальше запланирована встреча с важным клиентом от которой зависит финансовая поддержка одного из проектов компании.

При таком подходе у исполнителя уйдет сопротивление, более того он начнет действовать как партнер и предложит идеи или лучшие решения, чем есть сейчас у вас...

В нашем примере как минимум спросит может нужен кофе покрепче перед такой важной встречей? И предложит еще принести дополнительно к нему печенье.

Так бывает в нашей повседневной жизни, на мелочах тратим время, бывает раздражаемся на других, а причины скрыты в нас самих. Простая, банальная невнимательность. Но, если в обычной жизни это просто может вызвать небольшой дискомфорт, то вот не внимательность на работе может привести к материальным и финансовым потерям. Равноценно, как и не верная или малоинформативная постановка задач. То есть, когда человек получает задачу и не понимает зачем она нужна? Где брать информацию и прочие нюансы? Он теряется, пытается что-то делать, но это делается неохотно и как выше уже было изложено, неправильно.

Получается, если задача делается неправильно виноват не только сам исполнитель, а и человек ставивший ему эту задачу. Его руководитель. Не сумевший правильно донести до исполнителя свои мысли, идею. Характеризуется это просто

одним словом — *компетенция*. Ее в данном случае у него недостаточно и тут уже надо разбираться почему? Особенно, если человек в руководящей должности в некорректном выполнении задач всегда обвиняет своих сотрудников.

Глава 2. Передача информации

...учет практического опыта

Поезд шел дальше. Я, отвлекшись от своих размышлений и раскачиваясь на сидении с ним в такт сделал глоток крепко заварившегося чая из стакана. Приятное спокойствие и не понятное ощущение, когда ты спешишь, хочешь быстрее добраться до конечной станции, а не можешь. Поезд едет по намеченному пути считая километры и раньше намеченного срока приехать не получится.

Однако, возможно я не с того начал и у вас возникли вопросы зачем я тут это пишу и над этим размышляю?

Все просто! У меня есть достаточно большой опыт в такой сфере как торговля, а именно дистрибуция. Прошел в ней много и видел ее преобразование, изменения на разных этапах. В разных, можно сказать странах. И меня огорчает тот факт, что некоторые люди, начитавшись теории и не пройдя разные этапы практики, чтобы набраться опыта, гордо называют себя коучами, бизнес-тренерами... Чему они могут научить? Да, в лучшем случае они прочитают несколько книг и изложат мысли автора своими словами, не исковеркав суть.

А еще хуже если они после прочтения этих книг, видоизменяют, портят информацию и создают целые курсы тренингов.

Разве они могут принести пользу читающим их людям? Разве имеют жизненный опыт в своей специальности? Вопрос риторический. Они, в большинстве случаев, могут принести только вред! И за частую люди платят не малые деньги и ничего не получают взамен. Хотя нужно быть до конца честным, конечно же в отрасли есть и практические специалисты, которые разбираются в теме и могут донести ценную информацию до слушателей. А также специалисты теоретики, я даже попробую объяснить сложные концептуальные вопросы этой книги и применить на практике некоторые из их теорий. Тут важно, чтобы вы правильно уловили мой посыл. Специалисты в области, будь то практики или теоретики — это хорошо, а люди, которые себя только выдают за них — плохо.

Я же просто хочу поделиться опытом, привести разные примеры из жизненной практики которые надеюсь помогут вам научиться оценивать разные ситуации под разными углами, эффективнее налаживать процессы коммуникации, поднимать компетенции и просто, возможно, почерпнуть для себя что-то новое.

Поезд, не спеша подъехал к конечной станции, город Санкт-Петербург и остановился у перрона. Было утро. Потихоньку начинало рассветать, но из-за постоянных свинцовых

облаков этого города солнечные лучи не могли как следует пробиться на землю. Создавалось ощущение давления, было немного грязно, холодно и отдавало сыростью. Поток людей вывалившись рекой из вагонов потек в сторону вокзала. Все куда-то спешили. Так начинался новый день...

День новый, а работа старая. Почему старая?

Я, конечно, за все время менял разные компании. Работал в разных рынках. Успел поработать в FMCG, в алкогольном рынке, рынке house-hold, бытовой химии и электротехники. Работал на разных позициях. Играл как за команды производителя, так и за команды дистрибутора. Больше все же за производителя. И несмотря на то, что это были разные компании их всех, объединяло одно — продажи, дистрибуция.

Во всех компаниях устанавливались планы, ставились задачи и вырабатывались разные системы, объединенными общими понятиями. Поэтому меняя компанию я знал, что нового меня ждать в ней ничего не может. Только пройденное, возможно видоизмененное и подстроенное под современные реалии рынка, но старое. Это старое оставалось только оттачивать и доводить до совершенства. Поэтому, какая ни будет новая компания, работа всегда будет оставаться старая. И остается только расти профессионально. Применять и дополнять полученный ранее опыт. Делится им с окружающими!

Если вам еще интересно, и я вас чем-то смог уже зацепить тогда начну рассказ обо всем по порядку. Буду приводить не

только примеры своего успешного опыта, но и опыта негативного. Без какого-нибудь из них, у меня не раскроется все то, что я хочу до вас донести. А рассказать и поделиться хочу многим!

Начинать буду с далеких времен. Конец двухтысячных годов. Когда уже прошла революция торгового бизнеса и под новыми веяниями американской модели, строилась модель нашего отечественного, дистрибуторского бизнеса. Еще были оптовые точки на рынках в крупных городах куда свозили свой товар производители и можно было торговаться в цене. Уже начали появляться в обиходе торгового бизнеса не знакомые и не понятные тогда никому зарубежные слова, FMCG, задача по SMART, воронка продаж, супервайзер, да и само слово дистрибуция было мало кому до конца понятно. Но уже появились вакансии на должность торгового представителя и к ним пытались привить правила работы, так же заимствованные из-за границы такие как десять шагов торгового визита.

Но в той реалии это было сложно сделать. Не только от того, что сами слова были не понятны, никто толком не мог объяснить тогда зачем это было нужно и для чего?

Пытались построить систему, учились на своих ошибках. Не было еще разделений клиентов таких как сеть DIY, а до е-сом в нашей стране было еще десятилетие. Основная торговля была в ларьках на рынках, магазинах у дома и оптовых базах. Менеджеры не делились на КАМ, jКАМ и прочих.

Были только торговые агенты и супервайзеры. Чуть позже начали появляться и региональные представители. Вот в это время и попал я первый раз на этот рынок. Рынок дистрибуции. В выделенную команду производителя молочных продуктов. На должность торгового агента. Естественно, ничего об этом рынке не зная. А затащила меня мотивация. Хорошо продуманная и проданная мотивация отличный инструмент в управлении людьми на работе. Поэтому и начать я хочу именно с нее!

А точнее, с ее понимания самим сотрудником при приеме на работу и как с помощью нее может манипулировать работодатель. Особенно если человек попадает не опытный. Так как я уже описывал, люди разные. А также, может ли человек полностью сам на нее влиять? От него одного она зависит или нет?

Глава 3. Мотивационные аспекты

Внешняя мотивация и влияющие факторы

Мотивация (система вознаграждения) у меня тогда состояла из нескольких пунктов.

Оклад

Плюс процент с градацией при выполнении плана

И бонус за то, что вложусь в процент по дебету, так как работали по договорам отсрочки.

Никто меня не пытался обучить, показали маршрут, дали каталог с картинками (у нас он назывался тогда просто, «презентор») и иди продавай. Пришлось сначала тяжело. Но единственное на тот момент, что было правильно у дистрибутора, это система посещений и график доставки. Вот с них я начал, и они мне помогли. Как?

Да просто! Я каждый день ездил по маршруту. Общался с клиентами, получал новые знания как с ними взаимодействовать. Расширял матрицу, продавал все больше и больше пока не вышел на крупных клиентов, местные заводы, которые закупали продукцию для своих сотрудников. Заключив с ними договора, я был бесконечно рад что закрываю план продаж и был в предвкушении получить большую сумму денег по мотивации. Но...

Завод произвел и привез продукцию на склад дистрибутора, однако доставка до клиента должна была осуществляться до семи утра, а логистика дистрибутора начинала работу только с семи утра и доставить вовремя никак не выходило. Как результат клиент отказался от работы, у переизбытка продукции начали подходить сроки и дистрибутор не придумал ничего лучшего как списать эту продукцию в счет зарплат торговой команды. И вместо хорошего денежного вознаграждения, я получил просрочку со склада.

На этом примере хотел в общем показать прямую связь, последствия и зависимость разных отделов компании между собой.

Представьте, вы договариваетесь с клиентом, берете у него заказ, а его не везут, как вы будете делать план или в дальнейшем объясняться с клиентом. Будет ли клиент у вас делать дальше заказы?

А теперь вопрос, который я здесь поднял к вам друзья, зависит ли полностью ваше вознаграждение от вас, даже если вы будете работать хорошо и круглосуточно?

Ваш ответ уже очевиден! Нет!

Потянулся потихоньку за толпой в сторону Ладожского вокзала, что б дальше спуститься в метро. И чем было ближе к спуску в метро, тем больше становилось толпы. Все куда-то спешат. Но всех скорее всего с утра объединяет одно, большинство из них спешит на работу. Не вольно задумываешься если, например, человек работает не на мотивацию, а положим на не большую фиксированную ставку зачем ему так спешить? Все равно ведь больше не заплатят. Но что-то его гонит чтобы успеть вовремя к графику. Какая-то внутренняя, понятная только ему одному, установка.

Вагоны в это время суток просто забиты людьми. Интервал между поездами меньше, а людей, кажется, прибывает все больше и больше. Добираться от станции Ладожская мне более часа. Есть время рассмотреть людей, обратить внимание на детали станций и в общем подумать...

Но я, пожалуй, вернусь и продолжу к той мысли, которую начал доносить. Мотивации.

Описанный мной выше пример конечно же в полной мере не может отразить суть поднятого нами вопроса. И для того, чтобы более раскрыть тему приведу еще один пример.

Как-то работая на производителя, супервайзером, получил я задание на продвижения моей торговой командой снеков под брендом одной очень известной футбольной команды. Задачу поставили в мотивацию. Не много не мало, треть бонуса тогда выходила от зарплаты. Отдел маркетинга сработал на перед, дали рекламу по медиа, расклеили баннеры, в общем хорошо вложились в рекламу, а вот качество продукции проверить забыли, снеки эти прелыми оказались.

И поехала тогда моя команда в первую неделю старта продаж расставлять продукцию у клиентов, а на вторую уже забирать эту же продукцию. Отгрузили, забрали. Как в сказку попали, план стоит, а выполнить не можем. Естественно, трети бонуса мы не увидели в этот месяц. В этом анти-примере есть еще кое-что почерпнуть, но это чуть позже, когда дойдем до этого.

А пока у нас с вами выходит еще одно утверждение, от качества товара зависит многое. Если товар не качественный, он не будет востребован. Если возникло желание мне сейчас возразить, прошу сначала задайте себе вопрос, а купили бы вы себе не качественный товар? И если бы купили случайно, купили бы снова? Ответ, опять очевиден! Нет!

И тут уже пример системного сбоя во взаимодействии отделов. Спешки и недопонимания. Ведь если бы проверили качество продукции перед стартом продаж и запустили качественный товар все могло быть совсем иначе. Но у отдела маркетинга горели планы по выводу продукта, у ОТК не хватило информации о том, какой должен был получиться продукт. В конечном итоге, пострадала мотивация торговой команды.

Отсюда можно сделать выводы:

Качество товара нужно контролировать, иначе потратите зря деньги на маркетинг

Система мотивации должна быть справедливой и учитывать все факторы

Успех зависит от слаженной работы всех отделов компании, а не от одного конкретного отдела или человека

Выйдя из вагона на Спасской, я перешел на Сенную площадь. Людей меньше не становилось. Удивительно все же и странно. Человек хочет комфорта и при этом сам себя лишает его. Вставая утром как можно раньше, чтобы собраться и успеть доехать на работу в другой конец города. Не ужели у большинства людей такое безвыходное положение, что они

не могут найти работу ближе к дому? Это только в метро, а на поверхности сейчас что происходит? В это время автомобильные пробки по всему городу, машины практически не едут, стоят на месте по десять минут, проезжают несколько метров и опять останавливаются, и так каждый день. Люди просыпаются, собираются и куда-то едут, не задумываясь при этом сколько они проводят своей жизни в этих бессмысленных путешествиях. Да и сам я такой же...

Пока я об этом размышлял перешел на синюю ветку, как раз подошел состав в сторону станции Купчино. Опять набилось куча народу и опять все спешат.

Глава 4. Понимание мотивации

Внутренние барьеры человека

Да, мотивация. Как я уже говорил в своей истории и параллельно описывал людей в метро люди разные и применять к ним одну, какую-то универсальную мотивацию не получится. Точнее получится, но работать она будет совершенно по-разному. Кого-то будет больше интересовать финансовая составляющая, а кто-то готов будет получать меньше, но мотивироваться тем, что скоро он может вырасти в должности и стать начальником или просто чувствовать себя защищенно, психологическая мотивация. А кому-то нужно совместить эти две составляющие чтобы человек был хорошо мотивирован.

Ну и еще один пример, не такой уже далекий по времени. Сравнительно не давно стал я невольным свидетелем одной ситуации у дистрибутора с мотивацией торгового представителя.

...В просторном переговорном кабинете сидел коммерческий директор, уже не молодой человек лет сорока пяти, звали его Иван Степанович, а напротив него сидел менеджер, относительно молодой курносый парень, с именем Олег. На столе перед Иван Степановичем лежала некая сумма денег. Мотивацию выплатили наперед. И Олег думал о том, что выполнил план продаж в прошлом месяце и что он тут делает? Ведь вопросов к нему вроде как быть не должно. Однако Иван Степанович, смотря в упор на Олега своим беспристрастным взглядом, начал задавать ему вопросы:

— Вчера мотивацию получил? Все правильно, Олег?

На что менеджер утвердительно закивал головой и твердо ответил.

— Да, все правильно, Иван Степанович!

Тогда коммерческий директор придвинулся на стуле поближе к Олегу и на выдохе многозначительно спросил.

— А, какие задачи в мотивации стояли в прошлом месяце и за что начислялись бонусы?

Олег немного поменялся в лице. По нему было видно, что он старательно пытается выудить с памяти эту информацию. В которую он то и раньше не особо вникал. В голове роились одна за другой мысли. Что ему надо было каждый день рано

проснуться, вовремя приехать на работу, позвонить клиентам, отправить коммерческие предложения, сделать отгрузку. Ежедневная многозадачность. А вот для чего он это все делал, полную свою мотивацию Олег решительно вспомнить не мог. Помнил только часть. И зачем это сейчас у него спрашивает коммерческий директор? Может он что-то сделал не так и его хотят оштрафовать? А деньги на столе зачем? Так и не вспомнив полностью всей составляющей мотивации, Олег выдал то, что знал.

— Процент от возвращенных денежных средств, ставка и бонус за дебеторку.

— Верно, подтвердил ему Иван Степанович. — Однако, не полностью. Есть еще кое-что... Видишь ли, на этом столе лежат деньги, это твои деньги, Олег. Я тебе их отдам, но при условии, что ты скажешь мне за что эти деньги тебе полагаются?

Олег задумался, напрягая все жилки у себя в голове так, что можно было подумать, что голова у него сейчас разорвется. Думал, и наконец вспомнил. Радостно посмотрел на коммерческого директора и победно произнес.

— Это бонус от производителя! Нам ставили планы и при их выполнении должны были выплатить бонус!

— Верно! — Спокойно подтвердил Иван Степанович. — А какой план у тебя был и сколько ты должен был получить в итоге денег?

Олег опять задумался, но на этот раз не мог ничего про-

тивопоставить. Помнил, что какой-то процент, за выполнение какого-то плана. Единственное что вспомнил это название производителя. Поник, опустил голову и на выдохе повержено произнес.

— Не знаю! Не считал! Только производителя помню.

Иван Степанович тяжело вздохнул. Принимая в этом случае и свое поражение. Ведь он не смог донести качественно информацию до своих сотрудников и из-за чего так сейчас и выходит. Возлагать полностью вину на производителя, который так же упустил это Иван Степанович в силу своего опыта не стал, а также в дальнейшем принял меры, чтобы избежать таковых ситуаций. Конечно, Олегу в этом случае повезло с руководителем ему все выплатили. И проанализировав ситуацию он начал плотно вникать в мотивацию и считать свои деньги. И сколько бы я потом с ним не разговаривал, он четко знал, сколько, когда и за что ему должны начислить.

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.