Обновлённое издание 2026

Николай Дорощук

РАБОЧАЯ КНИГА СУПЕРВАЙЗЕРА

- Тороговые представители
- Команда
- Заказчик
- Как стать мастрером?
- Ответы на часто задаваемые вопросы
- Ярлыки в продажах



Редакция: Александра Забой

Николай Дорощук

Рабочая книга супервайзера. Редакция 2026 г.

https://litres.ru/73259031
SelfPub; 2026

Аннотация

Что делать, если команда не выполняет задачи, а продажи не растут?

«Рабочая книга супервайзера» — практическое руководство для руководителей, которые отвечают за результат, а не за процесс.

В книге собрана ключевая информация оригинала 2003 года с редакцией, актуальной на 2026 год, а также добавлена новая глава «Ярлыки в продажах» — как убрать блокирующие факторы в продажах.Без теории и «воды» — только проверенные инструменты, реальные кейсы и чёткие ответы на главный вопрос руководителя: что делать, чтобы команда наращивала прибыльные продажи?Вы узнаете, как завоевать авторитет после повышения, мотивировать сотрудников с разным типом мышления,ставить задачи так, чтобы их выполняли, давать обратную связь без конфликтов, предотвращать саботаж и выстраивать систему контроля и ответственности.Книгу прочли

более 300 000 человек. Для многих она стала точкой карьерного роста — от торгового агента до владельца бизнеса.

Это не просто книга,а рабочий инструмент для результата здесь и сейчас.

Содержание

Предисловие 8
Что это за книга? 8
В чем уникальность этой книги? 10
Часть 1. Работа с торговыми представителями 15
Глава 1. как преодолеть сопротивление подчиненного, с которым вчера был на одном уровне? 15
1. Помните, что у вас есть власть 15
2. Определите свои полномочия 16
3. Объявите о своей власти подчиненным 17
4. Завоёвывайте власть 18
5. Сконцентрируйтесь на результате 19
Глава 2. Что лучше использовать: «кнут» (штрафы, наказания) или «пряник» (бонусы, поощрения) и когда лучше использовать «кнут», а когда «пряник»? 21
1. Используйте «кнут» и «пряник» 21
2. Правильно используйте «кнут» и «пряник» 22
3. Определите мотивацию каждого сотрудника 23
Глава 3. Как правильно поставить задачу подчинённому? 26

Реальный мир именно такой, каким его видит менеджер 26
Все работают ради достижения одних и тех же целей 27
Факты говорят сами за себя и несут одну и ту же информацию для каждого 28
Глава 4. Как правильно провести эффективную обратную связь? 33
1. Определите цель обратной связи 33
2. Проводите специфичную обратную связь 34
3. Начинайте обратную связь с положительных аспектов 35
Глава 5. Как поступать с сотрудником, который не выполняет поставленные задачи? 40
Глава 6. Как предотвратить воровство среди торговых представителей? 48
1. Определите прожиточный минимум кандидата 48
2. Узнайте жизнь кандидата 49
3. Контролируйте работу персонала ежедневно! 50
Глава 7. Как преодолеть сопротивление торгового представителя маршрутизации? 53
1. Определите для себя, зачем вам нужна маршрутизация 53
2. Доведите понятие маршрутизации до 54

ваших торговых представителей
3. Приступайте к контролю 55
4. Введите маршрутизацию в систему заработной платы 56
5. Ставьте задачи торговому представителю по количеству заказов по маршруту 56
6. Будьте уверенны и настойчивы 57
Глава 8. Как работать супервайзеру на маршруте с торговым представителем? 59
1. Определите конкретную цель поездки на район 59
2. Перед выездом на район с торговым представителем сообщите ему цель вашей поездки 60
3. Станьте коучем для торгового представителя на районе 61
4. Проведите обратную связь 63
5. Ориентируйте торговых представителей только на результат 63
Глава 9. Как разработать систему заработной платы для торгового представителя? 65
1. Определите цели 65
2. Определите минимальную сумму заработной платы 67
3. Определите рыночную стоимость оплаты торгового представителя 67

4. Установите критерии 68
5. Доведите заработную плату до персонала 69
Глава 10. Как мотивировать торговых представителей увеличить количество торговых точек? 71
Глава 11. Как узнать, сможет ли кандидат на должность торгового представителя работать в системе – выполнять поставленные задачи и своевременно забирать деньги? 76
Глава 12. Как преодолеть негативное отношение сотрудника к компании? 82
1. Найдите полезную информацию в его критике 82
2. Поблагодарите за информацию 83
3. Сдержите свое обещание и станьте лидером в своей команде 84
4. Напомните о позитивных изменениях 85
Глава 13. Как эффективно заменить торгового представителя? 87
1. Работайте над созданием системы продаж 87
2. Создайте на своем предприятии школу торговых представителей 88
Конец ознакомительного фрагмента. 89

Николай Дорощук
Рабочая книга супервайзера. Редакция 2026 г.

Предисловие

Что это за книга?

Многие супервайзеры хотят добиться успеха на своей должности, но на пути встречают очень много препятствий, которые им необходимо преодолевать. И каждое препятствие – это вопрос «как?». В этой книге я хочу дать практические ответы на часто задаваемые ВОПРОСЫ О ТОМ, как работать с торговыми представителями и заказчиками. Любой из этих ответов может сэкономить вам месяцы и даже годы в поиске практических инструментов – что работает, а что нет.

Книга написана в форме вопросов и ответов, что позволяет эффективно использовать ее в своей работе, поэтому я и назвал ее «Рабочая книга супервайзера».

P. S. Основа книги осталась неизменной, а некоторая информация, включая о проектах автора, скорректирована и актуальна на 2026 год.

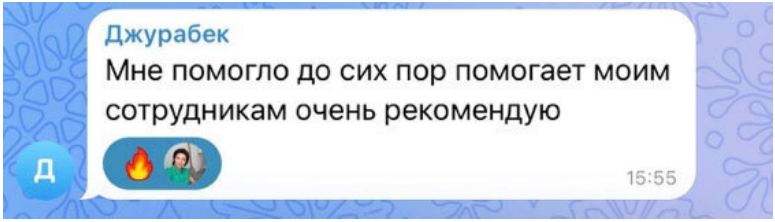
В чем уникальность этой книги?

С момента написания книги (2003 год) ее прочли более 300 000 человек. По обратной связи я знаю, что книга переходит из рук в руки, руководители передают ее своим подчиненным, поясняя, что благодаря этой информации они смогли стать успешными супервайзерами и сделать шаг для карьерного роста. Более того, многие супервайзеры стали совладельцами дистрибьюторских компаний, что служит лучшим аргументом в пользу того, что книга дает фундаментальные знания для построения успешного бизнеса.

Я уверен, что эта книга будет полезной для вас, а наше онлайн-обучение торговой команды поможет получить новые системные знания по увеличению результативности работы продажников.

Отзывы тех, кто прочел книгу:

Став супервайзером в далёком 2007 году, чувствовал, что мне не хватает знаний. Свою неуверенность компенсировал давлением с позиции руководителя на команду. Прочитав "Рабочую книгу супервайзера" и начав применять систему описанную в книге, я добился стабильного выполнения планов, стабилизировалась команда и я впервые ощутил отношение к себе как к профессионалу со стороны руководства, команды и со стороны клиентов.
Решения из книги в работу брал как систему, цельно.
Считаю, книга Николая сыграла фундаментальную роль в моей карьере, т.к. дала знания и заложила эти знания в систему. После Супервазера, меня выбрали на позицию Директора филиала, где я успешно вывел филиал в положительную доходность и сократил дебиторку до минимальных значений. Далее я работал Региональным менеджером и сейчас нахожусь на позиции Кантри менеджера.
Я рекомендую книгу не только супервайзерам, но и торговым представителям, кто видит себя в будущем на позиции СВ, а также всем руководителям, так, как в книге даётся освещение как работать с командой, как ставить задачи и т.д., чем пользуются все руководители. Советую брать из книги не отдельные решения, а внедрять как систему, комплексно.



Алексей Фомин 9 сентября 2005 ★★★★★

Николай Дорощук - классный автор. Все понятно и конкретно. А еще лучше его видеотренинги. У человека невероятная созидательная харизма!

Роман 27 сентября 2007 ★★★★★

Чувак в теме.. Я его читал в 2003 году, есть потребность читать еще... И не только у меня... Я приравниваю его к Тому Хопкинсу "Искуство торговать", которого я еще не прочитал полностью.... В Америке он был бы уже как минимум "Форд"... А у нас как обычно.. типа.. есть один отзыв об этой книге...

Отзывы об: Рабочая книга супервайзера

Инна Викторовна 2006-07-28 10:53:32

Купила эту в книгу в подарок начинающему супервайзеру - моему брату. И прочитала её сама, я маркетолог. Считаю, кроме деловой информации и рекомендаций, глава 32 особенно полезна. Обычно не учат, как сохранить семейное благополучие, добиваясь при этом успехов в работе. Импонирует то, что автор представляет личный опыт, а не собирательную теорию. Книга лёгкая для восприятия. Спасибо!

Александр

Отличная,нужная книга! Спасибо автору, а также

Настя

Супер книга!!Очень понравилась! Спасибо!

Руслан

Отличная книга

Гость

Спасибо , хорошая книга.

Александр Д

Отзыв о книге.
Отличная книга! помогла!

Iex

библия

Камол Лукманов🇺🇿

Вопросы:
Когда начинали читать книгу кем были в должности?

Какие решения взяли в работу?

Как это книга помогла в карьерном пути?

Что бы сказали тем кто сейчас впервые берет книгу в руки?

Ответы:

Я был Торговый Представителем,
и меня заставлял мой наставник Шерзод Мелсович и моё желание по карьерного роста.

Очень много решение, причем с самого начало книги до конца, эмоции и удивительные знание.

Рост с ТП до РОПа, за 4 года и 11- Супервайзеров личного воспитание и 1- Менеджер.

Не прочитай, не надо, если тебя устраивает твой уровень
это книга для тех кто не остановится и не сломается (КАК АЛМАЗ) !

С уважением Камол Абдукаримович



Часть 1. Работа с торговыми представителями

Глава 1. как преодолеть сопротивление подчиненного, с которым вчера был на одном уровне?

Если вас повысили в должности, то примите мои поздравления. Вас признали лучшим среди лучших. И повышение в должности – это не только признание наших профессиональных способностей, но и признание ваших лидерских качеств. Чтобы преодолеть сопротивление подчиненных, с которыми вы еще вчера были на одном уровне, вы должны выполнить ряд требований.

1. Помните, что у вас есть власть

Если нас повысили в должности, значит, вас наделили властью. Власть получает тот человек, который способен эффективно использовать ее для получения желаемых результатов. Власть существует во всех человеческих взаимоотношениях и ситуациях.

Она ни хорошая, ни плохая. Она просто есть. В бизнесе власть может использоваться в двух направлениях:

– для продвижения интересов организации;

– для продвижения интересов отдельного человека.

Когда власть умело используется для продвижения интересов организации, она является позитивной силой. Она способна улучшить наше положение в организации. Если властью злоупотреблять или использовать ее для продвижения интересов отдельного человека в ущерб организации, она негативной и деструктивной силой, способной нанести вред организации и работающим в ней людям.

2. Определите свои полномочия

После повышения в должности обратитесь к своему непосредственному руководителю и выясните, что он ожидает от вас, и определите свои полномочия. Вы должны знать, что власть получает тот человек, который способен наиболее эффективно использовать ее для получения желаемых результатов. Вы уже ответственны за результат, и для его достижения вам необходимы некоторые полномочия. Каждый руководитель должен обладать полномочиями увольнения и принятия на работу своих подчиненных, а также их наказания и поощрения. Если вы не имеете таких полномочий, то вы можете снять с себя ответственность за результат. Это вы можете смело объяснить своему боссу. Если вы не добились своих

полномочий, то следующие пункты не для вас.

Пример из личной практики. Когда я заступил на должность руководителя отдела продаж в дистрибьюторскую компанию, я столкнулся со следующей ситуацией. Один из собственников этой компании часто вводил свои корректировки в мою деятельность: советовал взять того или иного человека, без моего ведома, наказывал торговых представителей, отпускал некоторым заказчикам продукцию под реализацию. И тогда я принял решение определить свои полномочия. Я подошел к нему и спросил: «Зачем вы брали меня на должность начальника отдела продаж?» На что он ответил: «Чтобы построить систему продаж и увеличить объем продаж». – «Если вы взяли меня на эту должность, чтобы построить систему продаж и увеличить их объем, то я хочу, чтобы вы спрашивали с меня за конечный результат. Со своей стороны, я хочу потребовать от вас, чтобы вы не брали на себя часть функций и полномочий, которые принадлежат мне». Так я взял на себя ответственность за принятие решений об увольнении и наказании своих подчиненных и отпуске товара заказчикам.

3. Объявите о своей власти подчиненным

После того как вас повысили в должности, соберите всех своих подчиненных и заявите им открыто: «Я знаю, что мно-

гие из вас претендовали на это место, как и я. И поскольку меня выбрали на эту должность, то с сегодняшнего дня я обладаю еще и соответствующими полномочиями, т. е. я принимаю решение о том, с. кем я буду работать. Я буду очень признателен каждому из нас, кто это поймет. У каждого из вас есть выбор: либо работать по тем критериям, которые установлены мной, либо не работать в этой организации. Это ваш выбор».

Закончите ваше заявление словами: «Я готов работать с каждым из вас. И что я больше всего ценю в каждом человеке, так это работу на результат». Этими словами и закончите собрание.

Не вдавайтесь в полемику, это будет не в вашу пользу. Закончите твёрдо и уверено. Такое заявление лучше сделать вечером, после окончания трудового дня. Утром люди должны думать о работе, а не о вашем заявлении.

Как правило, через месяц люди привыкают к новому начальнику. Но чтобы сохранить за собой власть, вам необходимо её развивать.

4. Завоёвывайте власть

Завоёванную власть вы получаете, когда подчинённые с готовностью наделяют вас правом влиять на них из-за достоинств вашей личности. Вы притягиваете эту власть к себе, когда безупречно выполняете свою работу и одновременно

нравитесь окружающим, вызываете уважение к себе. Истинная и долговременная власть в организации обеспечивается доверием подчинённых. Завоёванная власть стоит на трёх китах.

Власть должности. Она приходит к вам с должностью. Власть положения включает в себя возможность нанимать людей на работу и увольнять их, награждать и наказывать.

Власть специалиста. Когда вас признают мастером своего дела, вы приобретаете большую власть и влияние. Будьте профессионалом в своём деле.

Власть личности. Чем большему числу людей вы нравитесь, тем большее влияние вы на них оказываете. Люди слушают вас и с готовностью принимают ваши предложения и идеи.

Добивайтесь успехов на своей работе и в личной жизни, поскольку многие люди с уважением относятся к преуспевающим людям.

5. Сконцентрируйтесь на результате

Чем более способным и компетентным в достижении важных для вашей организации результатов вы проявляете себя, тем больше власти, влияния и авторитета вы обретёте и тем более ценным работником станете.

И помните: значение в бизнесе имеют лишь результаты. Постоянно спрашивайте себя:

«Каких результатов от меня ждут?»

Памятка менеджеру о том, как преодолеть сопротивление подчинённого:

1. Определите свои полномочия.
2. Объявите о своей власти подчинённым.
3. Завоюйте власть.
4. Используйте власть умело.
5. Сконцентрируйтесь на результате.

Глава 2. Что лучше использовать: «кнут» (штрафы, наказания) или «пряник» (бонусы, поощрения) и когда лучше использовать «кнут», а когда «пряник»?

Не существует позитивной или негативной мотивации. Все зависит от мотивации самого человека. Для одних людей лучшей мотивацией является решение возникших проблем (избежание риска) по достижению результата, а для других само продвижение по направлению результата.

1. Используйте «кнут» и «пряник»

Когда менеджер устанавливает цели для персонала, например увеличить объем продаж на 10 %, то он устанавливает для одних цель, а для других проблему. И если одни достигают цели с помощью мотивации на результат («пряник»), то другие – с помощью мотивации на избегание проблем, которые могут возникнуть («кнут»). При этом и те и другие достигают цели. Люди с мотивацией «пряника», прежде чем двигаться к результату, подумают о тех преимуществах и выгодах (бонусы, поощрения), которые они полу-

чат после достижения результата. Если их устроит этот бонус, то они будут нацелены на результат. Люди с мотивацией «кнута», прежде чем двигаться к результату, подумают о тех проблемах (штрафы, наказания), которые могут возникнуть, если они не достигнут результата. Если наказание будет серьезным, то они будут нацелены на результат, чтобы избежать этого наказания.

2. Правильно используйте «кнут» и «пряник»

Самое главное – это правильное применение мотивации к этим людям. Для человека с мотивацией «пряника» мотивация «кнута» будет являться большой демотивацией, а люди с мотивацией «кнута» неохотно воспринимают мотивацию на результат, поскольку призыв к результату начинает их раздражать.

Пример послания сообщения для человека с мотивацией «пряника»: «Есть цель – увеличить долю рынка на 10 %. Достижение этой цели позволит нам подняться на ступень выше, чем наши конкуренты, и соответственно поднять уровень нашей заработной платы».

Такое послание, скорее всего, затронет сердца людей с мотивацией «пряника», а людей с мотивацией «кнута» этот призыв будет раздражать, и они будут задавать себе вопросы: «Зачем это нужно? Я не вижу, не чувствую никаких проблем

с поведением наших конкурентов».

Пример послания сообщения для человека с мотивацией «кнута»: «Есть цель – увеличить долю рынка на 10 %. Достижение этой цели позволит нам избежать ряд проблем, в частности сохранить наш уровень заработной платы». Такое послание, скорее всего, затронет сердца людей с мотивацией «кнута», а людей с мотивацией «пряника» этот призыв скорее всего введет в заблуждение, и они будут задавать себе вопросы: «Я не вижу, не чувствую никаких перспектив. Что мы получим дополнительно, если достигнем поставленной цели?»

Часто люди обладают смешанным направлением мотивации – и «кнут», и «пряник». Для них вы можете использовать смешанный тип сообщения: «Есть цель – увеличить долю рынка на 10 %. Достижение этой цели позволит нам подняться на ступень выше, чем наши конкуренты, и соответственно поднять уровень нашей заработной платы. Достижение этой цели также позволит нам избежать ряд проблем, в частности сохранить наш уровень заработной платы».

3. Определите мотивацию каждого сотрудника

Мотивацию кандидата можно определить на собеседовании, задав ему два вопроса:

1. Что вы хотите от своей работы лично для себя? И люди

с разной мотивацией могут ответить одно и то же, например, денег и карьеры.

2. Что вам даёт карьерный рост? И человек мотивацией «кнута» преимущественно отвечает: «Уверенность в завтрашнем дне» или «Стабильность положения в обществе». Т. е. для того, чтобы быть уверенным в завтрашнем дне, ему необходимо решить проблему карьерного роста, поскольку это может отрицательно сказаться на стабильности его работы в компании.

А человек с мотивацией «пряника» на этот вопрос преимущественно отвечает: «Познание нового» или «Развитие», т. е. для него важен результат – развитие, познание.

Человек с мотивацией «кнута» использует негативную структуру предложений или описывает, как избежать проблем. Например: «Я не должен зарабатывать меньше 300 у.е., заработок в 300 у.е. поможет мне решить все мои проблемы».

Человек с мотивацией «пряника» использует позитивную структуру предложений, указывающую на продвижение к цели. Например: «Я хочу зарабатывать больше, чем 300 у.е. мне необходим этот заработок для движения вперед».

Памятка менеджеру о том, как использовать бонусы и штрафы:

1. Определите направления мотивации каждого сотрудника.

2. Используйте «кнут» и «пряник».

3. Умело используйте «кнут» и «пряник».

Глава 3. Как правильно поставить задачу подчинённому?

Чтобы правильно поставить задачу подчиненному, необходимо знать ложные предположения менеджера.

Реальный мир именно такой, каким его видит менеджер

Многие супервайзеры предполагают, что персонал должен понимать их с полуслова («Они же взрослые люди!»). Да, они взрослые, но каждый из них по-своему воспринимает сказанное. При общении с людьми мы используем одни и те же слова, но у каждого из нас возникает своя «картинка» сказанного. Каждый из вас, читая эти строки, представил себе «картинку», образ той или иной ситуации. И я уверен, что эта «картинка» у всех разная.

Пример из личной практики. Будучи супервайзером, я ставил торговым представителям задачи на каждый день. При их возвращении из района я понимал, что некоторые из них делали совсем не то, что я хотел. Я ставил задачу следующим образом: «Тебе необходимо заключить сотрудничество с двумя торговыми точками». Кто-то приносил два новых договора, а кто-то приносил заказы от новых торговых

точек. На самом деле я подразумевал, что каждый торговый представитель должен принести заказы по брэндовым позициям от двух новых торговых точек.

Все работают ради достижения одних и тех же целей

Многие менеджеры подталкивают своих подчинённых: «Стремись к большим заработкам. Организация, в которой ты работаешь, хочет, чтобы ты рос, развивался и стал профессионалом в своём деле». На самом деле у каждого человека своя цель. Кто-то хочет просто работать, кто-то хочет расти, кто-то хочет жить с комфортом, кто-то хочет жить свободно и т. д. И при постановке задачи супервайзер надеется, что торговый представитель действительно хочет выполнить задачу, поскольку хочет стать успешным в организации.

Но это далеко не так – каждый по-своему воспринимает поставленную ему задачу. Кто-то воспринимает ее как стремление к росту, кто-то как очередную проблему от организации.

Помните, у каждого из нас свои цели.

Факты говорят сами за себя и несут одну и ту же информацию для каждого

Опровергнуть это предположение можно следующим образом. Предоставьте вашим подчиненным всю информацию, которая относится к их деятельности, и спросите: «Как ты можешь оценить свою работу?»

Пример из личной практики. Недавно я попросил супервайзеров оценить работу торгового отдела по следующим данным: объему продаж, возврату дебиторской задолженности, количеству торговых точек, количеству заказов по маршруту. С моей точки зрения, работу торгового отдела можно было оценить как посредственную. Один из супервайзеров оценил ее на «отлично», другой – «выше среднего», третий – «очень плохо».

Напомню, что каждый из нас использовал одни и те же данные.

Чтобы правильно поставить задачу подчиненному, необходимо помнить о следующих вещах:

1. Задача должна быть конкретной, иначе как вы узнаете, что задача выполнена.

Торговый представитель должен иметь задачи на день, которые он может трансформировать в задачи по каждой тор-

говой точке. Для супервайзера также должны быть задачи на день, которые он может трансформировать в задачи для каждого торгового представителя.

Пример постановки задачи супервайзером для торгового представителя: «Сегодня к концу дня я жду выполнения задачи по открытию 2 новых торговых точек. Критерием открытия новой торговой точки является сделанный заказ по двум брэндовым позициям «X» и «Y». В случае если торговая точка сделает заказ только по одному брэнду, то задача не считается выполненной. Заключение до говора о сотрудничестве также не считается выполнением задачи. Выполнением поставленной задачи считается только сделанный заказ в двух новых торговых точках и по двум брэндам «X» и «Y».

Пример постановки задачи начальником отдела продаж супервайзеру: «Сегодня к концу дня я жду выполнения задачи по открытию 5 новых торговых точек по твоему району.

Критерием выполнения задачи является:

– сделанный заказ по двум брэндовым позициям «X» и «Y» по каждой торговой точке;

– две новые торговые точки должны быть открыты в районе отстающего торгового представителя Иванова.

Задачи торговым представителям ставит только супервайзер.

2. Задача должна быть позитивной. Требуйте того, что хотите, а не того, чего не хотите получить от подчиненного.

Пример неправильной постановки задачи: «Я не должен видеть тебя в офисе, пока не откроешь новые торговые точки». При невыполнении задачи подчиненный скорее всего будет скрываться от вас, поскольку вы ему дали установку: «Я не должен видеть тебя в **офисе**, пока…»

Правильная постановка задачи: «Сегодня к концу дня я жду тебя в офисе с отчетом о выполнении поставленных задач». Вы тем самым даете установку подчиненному, что вы его ждете.

При постановке задачи слова произносите четко, делая логическое ударение, выражая готовность получить то, что вам нужно.

Когда вы действуете, уверенно формулируя свои мысли, требуя того, что вам нужно и выражая намерение постоять за свои требования, вы демонстрируете требовательность, которая придает вам властный облик.

3. Проверьте понимание подчиненным поставленных ему задач. Часто при постановке задачи, руководитель не проводит обратную связь в понимании задачи подчиненным.

После постановки задачи спросите: «Итак, подведём итоги нашей встречи. Как ты понял, что тебе необходимо сегодня сделать?» И слушайте, слушайте, слушайте… Когда вы научитесь слушать, то узнаете:

– что каждый человек по-своему понимает поставленные ему задачи, и тогда вы сможете своевременно подкорректи-

ровать его понимание;

– что человек не всегда хочет выполнять поставленную задачу, и это отражается в его голосе и поведении. В этом случае подчиненному необходимо объяснить, зачем это необходимо делать, т. е. показать важность выполнения задачи.

4. Побудите к действию. После постановки задачи побудите подчиненного к немедленному действию. Например, скажите: «Итак, задача понятна? Тогда вперед!»

Энергично встаньте и укажите жестом на дверь.

Часто людям не хватает толчка к действию. Руководитель – катализатор для своих подчиненных. Хотите быть лидером? Побуждайте к действию. Сделайте это прямо сегодня.

5. Проконтролируйте выполнение задания. Каждый человек стремится к комфорту, и у каждого из нас своя зона комфорта. Когда мы ставим задачи, то мы влияем на зону комфорта человека, и он начинает сопротивляться.

Подчиненный будет с полной ответственностью относиться к заданию только в том случае, если вы его дождались и спросили о выполнении задания в тот же день. И так каждый раз. Если вы один раз не спросили его о выполнении задания или сделали это с опозданием, то в следующий раз подчиненный воспримет задачу как пожелание.

При встрече с подчиненным для проверки выполнения им задачи начните энергично: «Ну, рассказывай о своих сегодняшних достижениях». Если вы сделаете это энергично, то этим вы дадите подчиненному понять, что ждали выполне-

ния поставленной задачи. По поведению подчиненного вы поймете его внутреннее состояние: «выполнил», «выполнил, но не все», «не выполнил», «мне все равно». Эта информация будет вам полезна для последующих действий в обратной связи.

Памятка менеджеру о том, как поставить задачу подчиненному:

1. Ставьте задачу конкретно.
2. Ставьте задачу позитивно.
3. Проверьте понимание подчиненным поставленной ему задачи.
4. Побуждайте к немедленным действиям.
5. Своевременно контролируйте выполнение поставленной задачи.

Глава 4. Как правильно провести эффективную обратную связь?

Вначале определим, что отрицательная обратная связь – это не «пиление» подчиненного, а подведение итогов по выполнению поставленных задач. Есть несколько видов обратной связи:

– полное невыполнение, когда подчиненный не выполнил ни одной поставленной задачи;

– частичное выполнение, когда подчиненный из нескольких задач выполнил одну или две;

– полное выполнение, когда подчиненный выполнил все задачи.

1. Определите цель обратной связи

Что вы хотите получить от проведения обратной связи? Мотивировать подчиненного на выполнение поставленных задач, психологически убить его или сделать так, чтобы он побежал искать другую работу?

Если вы хотите психологически убить или смотивировать подчиненного искать другую работу, то я рекомендую вам поступить следующим образом. Нахмурьте брови и начните низким голосом с постепенным его усилением, переходящим в крик: «Итак, Петров, тебе были поставлены задачи,

которые ты не выполнил. Оправданий ты сейчас найдешь очень много. Я что для тебя, клоун? Я что-то требую, а ты смеешься надо мной! Если я что-то говорю, то это надо делать! Понятно?! Долго я с тобой нянчиться не буду, не выполнишь задачи – скатертью дорога! Понятно?! Вперед! Завтра проверю!»

Вспомните тот случай из своей практики, когда после общения с боссом вы были полностью подавлены и после проведения обратной связи думали о чем угодно, только не о выполнении задания. Возможно, он вел себя подобным образом. Плохому быстро учатся. Ну, а если вы хотите смотивировать подчиненного на выполнение поставленных задач, то читайте дальше.

2. Проводите специфичную обратную связь

Часто руководители проводят обратную связь глобально: «Ты работаешь очень плохо, я не вижу никаких улучшений в твоей работе». Так ведут себя руководители в тех организациях, где нет четких «правил игры»: не разработаны и (или) не доведены критерии оценки работы до персонала. Руководитель в такой ситуации всегда найдет повод для острой критики, что заведомо ставит подчиненного в ситуацию дискомфорта.

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Наиболее распространенные причины невыполнения поставленных руководителем задач:

– непонимание поставленной задачи;

– неконкретность формулировок целей и задач;

– неправильная манера общения руководителя с подчиненным.

Некоторые руководители критикуют для того, чтобы получить эмоциональную разрядку, используя подчиненного как «громоотвод». Трудно придумать более опасный вид обратной связи.

3. Начинайте обратную связь с положительных аспектов

Это в том случае, когда подчиненный частично выполнил поставленные задачи.

Предположим, вам было поставлено несколько задач:

1-я – активизировать три новые торговые точки;

2-я – забрать два дальних долга;

3-я – продать новый продукт в десять торговых точек.

Из этих задач вы выполнили первую и третью (частично, т. е. продали новый продукт в семь торговых точек) и не выполнили вторую задачу (забрать дальние долги).

Пример 1 проведения обратной связи. «Итак, вы «активизировали три новые торговые точки и продали новый продукт в семь торговых точек, но вы не забрали долги и не про-

дали новый продукт в три торговые точки. Вам следует задуматься об этом. В следующий раз я жду от вас полного выполнения задач».

Какие будут у нас ощущения после такой обратной связи? Ваше чувство собственного достоинства задето? Вашу работу никто не заметил? К вам относятся как к непрофессионалу?

Отрицательную обратную связь все воспринимают на уровне собственного достоинства,т. е. мы воспринимаем это как что-то относящееся к нам как к личности.

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

«Убийственность» частицы «но».

Если предложение разделить на две части и для связи этих частей использовать частицу «но», то эта частица перечеркивает значимость первой части предложения и выделяет значимость второй части.

«Вы активизировали три новые торговые точки и продали новый продукт в семь торговых точек, но вы не забрали долги и не продали новый продукт в три торговые точки».

Тем самым я перечеркнул все достижения с помощью частицы «но» и выделил все ваши неудачи («вы не забрали долги и не продали новый продукт в три торговые точки»). И, в конце концов дал вам понять, что вы неудачник.

При проведении обратной связи частичного выполнения необходимо положительные действия выделить на уровне личности, а неудачи выделить на уровне поведения челове-

ка.

Пример 2 проведения обратной связи. «Итак, вы активизировали три новые торговые точки и продали новый продукт в семь торговых точек. Молодец! В этой работе вы уже становитесь специалистом. Что вам осталось сделать, так это забрать дальние долги и продать новый продукт в те торговые точки, в которые вы его не продали. Какая вам нужна помощь от меня?»

Какие будут у вас ощущения после такой обратной связи? Чем эта обратная связь отличается от предыдущей? Чувствуете, что вашу работу заметили? Что к вам относятся как к человеку, который стремится стать профессионалом?

Во втором примере я выделил положительные действия на уровне личности: «Итак, вы активизировали три новые торговые точки и продали новый продукт в семь торговых точек. Молодец! В этой работе вы уже становитесь специалистом». Неудачи я выделил на уровне поведения: «…сделать, так это забрать дальние долги и продать новый продукт в те торговые точки, в которые вы его не продали».

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Если предложение разделить на две части и для связи этих частей использовать выражение «Что вам осталось сделать…», то это позволит подчеркнуть значение первой части предложения и выделить вторую часть предложения. Обратите внимание на могущество выражения: «Что вам осталось сделать…», которое я использовал вместо частицы «но» в

первом примере.

Могущество этих слов заключается в том, что человек воспринимает неудачи как то, что осталось сделать.

Пример. «Вы активизировали три новые торговые точки и продали новый продукт в семь торговых точек, и что вам осталось сделать, так это забрать дальние долги и продать новый продукт в те три торговые точки, в которые вы его не продали». Тем самым я не перечеркнул ваш успех («вы активизировали три новые торговые точки и продали новый продукт в семь торговых точек») и дал вам понять, что осталось сделать: «забрать дальние долги и продать новый продукт в те три торговые точки, в которые вы его не продали».

Если после первой части предложения сделать паузу и добавить слова, которые относятся к личности: «молодец», «профессионал», «успешный», «специалист» и т. п., то это позволит усилить значение первой части предложения.

4. Будьте внимательны и доброжелательны. Нередко руководитель говорит правильные вещи, но делает это грубо и агрессивно. Подобная форма общения приводит к тому, что подчиненный хочет поскорее уйти от такого руководителя. В результате он выполняет поставленные задачи по собственному усмотрению.

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Следуйте принципу «1:10», который означает, что в работе с подчиненным в долгосрочном периоде похвалы должно быть в десять раз больше, чем критических замечаний.

Отсутствие взаимного доверия между руководителем и подчиненным создает страх перед наказанием, который преобладает над другими эмоциями. Атмосфера доверия требует признания подчиненного как личности, которая стремится к развитию и имеет право на ошибку.

Памятка менеджеру о том, как эффективно провести обратную связь:

1. Определите цель обратной связи.
2. Проводите специфичную обратную связь.
3. Подчеркивайте достижения подчиненного.
4. Акцентируйте его внимание на том, что осталось сделать.
5. Будьте внимательны и доброжелательны.

Глава 5. Как поступать с сотрудником, который не выполняет поставленные задачи?

Этот вопрос может относиться к управлению или мотивации персонала. Хочу сразу пояснить, чем отличается управление персонала от мотивации персонала. Управление – это задать четкое направление работы персонала, чтобы получить выгоду для себя. Мотивация – это создать выгоду для персонала. Задание будет выполнено гораздо эффективнее, если подчиненный увидит не только пользу для организации, но и выгоду для себя. Когда человек трудится без личностного интереса, он делает лишь столько, сколько надо (на «троечку»), чтобы формально удовлетворить требования руководителя. И если сотрудник не выполнил какое-то задание, то необходимо для себя уяснить: или вы не задали четкое направление, или не предоставили выгоду для персонала.

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Наиболее распространенные причины неисполнения поставленных руководителем задач:

– неконкретность формулировок целей и задач;

– непонимание поставленной задачи;

– нереальные сроки;

– плохой контроль за исполнением;

– неправильная манера общения руководителя с подчиненными.

Перед тем как наказать подчиненного за невыполненное задание, вам необходимо следующее.

1. Узнать, была ли задача сформулирована конкретно (см. «Как правильно поставить задачу подчиненному?»).

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Обычно выделяют две основные причины низкой исполнительности (если исключить намеренное неисполнение). Первая причина заключается в том, что задача плохо сформулирована руководителем. Вторая – сотрудник находится в условиях, не позволяющих ему выполнить распоряжение.

2. Определить понимание задачи подчиненным. Часто подчинённый слушает начальника, но не слышит его, а «витает в облаках», его сознание заблокировано собственными мыслями. Отдавая устное распоряжение, всегда задавайте вопрос: «Вам все понятно?» В зависимости от ситуации и уровня подчиненного иногда просите его повторить, как он понял поставленную перед ним задачу. В этом случае вы сможете быть уверены, что человек вас правильно понял.

Пример из личной практики. Обычно в беседе с подчиненным обсуждается несколько задач, попутно могут быть рассмотрены текущие вопросы, не относящиеся к поставленным задачам. И чтобы подвести итог в конце беседы, я всегда задаю вопрос подчиненному: «Итак, ты понял, что

необходимо сделать сегодня?» Здесь самое главное слушать.

После постановки задачи вам необходимо проверить, понял ли вас подчиненный. Вы это сделали?

3. Определить мотивацию подчиненного. Перед постановкой задачи вам необходимо было ответить на вопрос: «Почему сотрудник должен двигаться в том направлении, которое вы ему указали?» Если вы отвечаете, что он просто «должен», то вы не ответили на этот вопрос, поскольку «должен» относится к управлению персоналом.

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

– Что мотивирует, а что демотивирует персонал?

– Мотивирует достижение, ответственность.

– Демотивирует политика фирмы, стиль руководства.

Если вы употребляете в своей речи выражение «ты должен, то вы проявляете силу должностной власти, а это стиль руководства, который демотивирует персонал. Лидер в организации воздействует на персонал не должностной властью, а властью личности. Чем большему числу людей вы нравитесь, тем большее влияние вы на них оказываете. Люди слушают вас и с готовностью принимают ваши предложения и идеи, когда они вам доверяют. Добивайтесь сами успехов на своей работе и в личной жизни, поскольку многие люди с уважением относятся к преуспевающим людям (см. Как стать лидером в организации? Как завоевать авторитет?»)

Перед постановкой задачи вы определили, что получит сотрудник, если он достигнет поставленных задач? Что он

получит лично для себя?

А он может получить:

– Признание – это когда руководитель признает его специалистом в организации. Часто у руководителей есть свои любимчики, которых они ставят в пример другим и тем самым «убивают» стремления последних.

– Развитие – это когда руководитель замечает его успешные шаги. Часто руководители скупятся на похвалу, аргументируя свое поведение фразой вроде «Чтобы не расслаблялся».

– Материальное вознаграждение.

4. Выяснить, были ли установлены реальные сроки. ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Есть такая категория задач, которые не исполняются. Это задачи, которые в принципе не могут быть выполнены. Более того, эти задачи действуют на сотрудников крайне отрицательно. Люди начинают понимать, что задачи бывают абсурдные, начинают каждый раз задумываться, а стоит ли вообще стремиться выполнять поставленную задачу.

Пример из личной практики. Каждому торговому представителю была поставлена задача – к концу месяца у каждого их них должны работать 100 торговых точек. 80 % торговых представителей не выполнил и задачу. И позже я понял, что для них эта задача была нереальна, поскольку у кого-то в прошлом месяце было 50 торговых точек, у кого-то 70, а у кого-то 30.

Конечно, я не хотел смотреть на те показатели, которые были, я хотел получить то, что хотел. Я знал, что средний торговый представитель может обслужить около 100 торговых точек.

Наказывать их в этом случае не было смысла, хотя были предусмотрены штрафы за невыполнение. Я понял, что здесь моя ошибка. Я решил установить для каждого торгового представителя реальные цели – увеличить клиентскую базу к концу месяца на 20 торговых точек, т. е. на 1 торговую точку вдень. В следующем месяце количество торговых представителей, которые не выполнили своей задачи, было 20 %, 80 % из них справились с поставленной задачей. При таком подходе удалось за три месяца увеличить клиентскую базу с 600 торговых точек по торговому отделу до 1100.

А тем торговым представителям, которые не выполнили свои задачи, я предоставил право выбора (см. ниже).

А вы уверены, что установили реальные сроки и реальные цели?

5. Провести предварительный контроль. Руководитель часто определяет неверный, бесполезный для контроля критерий выполнения задания и не определяет промежуточных этапов исполнения. Например, вы установили задачу торговому представителю на месяц – активизировать 100 торговых точек. Если выполнение задач вы будете контролировать в конце месяца, то скорее всего это задание не будет выполнено. Руководитель, как правило, слышит от под-

чиненного: «К концу месяца обязательно сделаю», а в конце месяца не выполняет поставленной задачи.

Руководители часто спрашивают: «Как сделать так, чтобы подчиненные выполняли поставленные задачи, но при минимальном контроле с нашей стороны?» Мой ответ прост:

«Только с помощью регулярного контроля вы сможете добиться выполнения поставленных задач».

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

– Как проводить регулярный контроль?

– При постановке задачи на месяц контролируйте предварительные результаты минимум один раз в неделю.

– При постановке задачи на неделю контролируйте предварительные результаты минимум два реза в неделю.

– При постановке задачи на день контролируйте выполнение в конце дня.

А вы проводили предварительный контроль выполнения задач?

6. Предоставить сотруднику право выбора. При проведении обратной связи в случае невыполнения поставленных задач всегда предоставляйте право выбора. Что это значит?

Замените формулировку «вы должны» на формулировку «у вас есть выбор».

Найдите различия в проведении обратной связи:

«Мы платим вам деньги, платим регулярно. У вас есть обязательства перед этой организацией, и значит, вы должны

их выполнять. Если вы не выполняете своих обязательств, то мы вас уволим». Ваши ощущения после такой обратной связи?

Остановитесь и зафиксируйте их.

«Сказать вам, что вы должны выполнять поставленные задачи, скорее всего, неправильно, поскольку каждый человек в какой-то степени свободен. Вы имеете полное право уйти из этой организации и найти для себя более подходящее место. Я хочу предоставить вам право выбора: либо остаться в этой организации, добиться значительных результатов в своей работе и поднять свой финансовым уровень, либо уйти. Чтобы остаться в этой организации и получить то, что я вам обещал, у вас есть один путь – выполнение поставленных задач. Только такой результат принесет вам профессиональный и финансовый успех. Помните, у вас всегда есть право выбора. Определитесь сами. Критерием работы в этой организации является результат.

Работать у нас трудно, скажу больше, будет еще труднее. Сейчас я не тороплю вас с ответом, ответ дадите завтра утром. Если ваш выбор будет в пользу нашей организации, то сообщите мне, как я смогу вам помочь в достижении поставленных перед вами задач».

Как вы будете чувствовать себя после такой обратной связи? Остановитесь и зафиксируйте свои ощущения. На чем сконцентрировано внимание в этом случае?

Вывод. У вас есть право выбора действовать по первому

или второму варианту.

Первый вариант приведет вас к менеджеру, который создает должностную власть, второй вариант приведет вас к менеджеру, который создает власть личности – лидерство.

Лидерство – это не должность, лидерство – это влияние на других людей (см. «Как стать лидером в организации? Как завоевать авторитет?»). Выбирайте путь сами.

Памятка менеджеру о том, как поступать с сотрудником, который не выполняет поставленные задачи:

1. Проанализируйте, действительно ли задача была поставлена конкретно.

2. Проверьте понимание подчиненным поставленной ему задачи.

3. Подумайте, ответили ли вы на вопрос: «Что получит подчиненный после выполнения задачи?»

4. Удостоверьтесь, что был и установлены реальные сроки и поставлены реальные задачи.

5. Проводите регулярный контроль.

6. Предоставляйте право выбора.

Глава 6. Как предотвратить воровство среди торговых представителей?

Чтобы предотвратить воровство среди персонала, необходимо действительно его предотвратить, а не придумывать схемы, как вернуть деньги. Следуйте милицейскому принципу: «Предотвратите убийство, а не расследуйте его». Итак…

1. Определите прожиточный минимум кандидата

Каждый человек имеет свою прожиточную зону комфорта (питание, одежда, отдых, семья и т. д.). То есть каждому человеку необходима определенная сумма денег для того, чтобы жить комфортно, и у каждого человека эта сумма разная. Чтобы определить эту прожиточную зону комфорта, на собеседовании задайте вопрос кандидату; «При какой сумме заработной платы вы примете решение уйти с этой работы даже в том случае, если она вам нравится?».

Часто люди не могут прямо ответить на этот вопрос. Если вы заметили смятение в ответе, задайте следующий вопрос: «Работа вам нравится, и вы получаете уже третий месяц 10 у. е. Будете ли вы работать?» Часто кандидаты отвечают: «Ко-

нечно, нет!» И тут вы можете повторить вопрос: «При какой сумме заработной платы вы примете решение уйти с этой работы?» Часто после этого следует правдивый ответ.

Зачем это нужно?

1. Вы узнаете минимальный уровень запроса кандидата и сравните его со своим минимальным уровнем оплаты. Никогда не сравнивайте его минимальный уровень с вашей средней заработной платой, всегда сравнивайте с минимальной заработной платой.

2. Если торговый представитель работает 2–3 месяца и получает заработную плату ниже минимального уровня, то задайте себе вопрос: «Где он берет деньги на свою зону комфорта?»

Легко ли вам отказаться от комфорта? Привыкнуть к уровню жизни ниже прежнего очень сложно, и мы в этот период начинаем жить в долг, т. е. одалживаем ту сумму денег, которой нам не хватает до своего прежнего уровня.

2. Узнайте жизнь кандидата

Каждый человек живет не один, и в этой жизни мы помогаем кому-то или нам помогают.

Узнайте у кандидата, есть ли у него семья (в семью входит не только жена, муж, дети, но и родители, братья, сестры) и кто работает в семье.

Люди в возрасте до 25 лет часто живут за счет родителей.

Узнайте, где работают родители, это поможет вам определить, за счет чего живет кандидат.

Такие молодые кандидаты, как правило, еще не понимают стоимости денег, и они привыкли больше брать, чем давать. Поэтому на практике в числе воров часто можно встретить людей в возрасте до 25 лет.

Люди старше 25 лет уже живут независимо от родителей, однако у них появляется своя семья, которую необходимо кормить. Узнайте, кто из членов семьи кандидата работает и какой средний доход семьи.

Узнать жизнь кандидата можно на собеседовании только в том случае, если вы завоевали его доверие.

3. Контролируйте работу персонала ежедневно!

Деньги любят контроль. Воровство на предприятии это грубая ошибка менеджмента. Там, где есть воровство, нет менеджмента. Знайте, что вор не берет сразу крупную сумму, он ворует маленькие суммы, и если он не увидит контроля или наказания, то это входит у него в привычку.

У меня часто спрашивают: «Какие у людей мотивы воровства?» Мой ответ: «Платить за свой комфорт, платить за свою жизнь».

Приведу некоторые аспекты контроля:

1. Все накладные по расчету с клиентом должны хранить-

ся на предприятии, а не у торгового представителя. Это даст вам возможность контролировать расчеты с заказчиками.

2. Выдавайте накладные под подпись рано утром и забирайте вечером при возвращении торгового представителя из района. Сверяйте сумму оплаты с суммой, указанной в накладной. При расхождении суммы сразу звоните заказчику. Лучше будет, если позвонит представитель из службы экономической безопасности вашего предприятия и попросит заказчика свериться по общей сумме задолженности. Это дисциплинирует заказчика, и заказчик понимает, что на вашем предприятии контролируют деньги.

3. Работайте с торговым представителем на районе (см. «Как работать супервайзеру на маршруте с торговым представителем?») минимум 2 раза в месяц, и вы увидите, как он работает с торговой точкой по возврату дебиторской задолженности.

4. Выгоните воров! Многие менеджеры говорят мне, что пускай вор отрабатывает деньги.

На самом деле тем самым вы создаете почву для дальнейшего воровства со стороны других торговых представителей. Люди всегда задают себе вопрос: «Хорошо, вор украл деньги, но почему он работает? И что произойдет, если я возьму деньги?»

5. Станьте «антивирусом» на вашем предприятии. Работу торговых представителей я сравниваю с заражением вирусом. И поскольку есть вирус (воровство) на вашем пред-

приятии, и вы его не устранили, то вскоре организация заболеет и через некоторое время, возможно, умрет. Поэтому создавайте антивирусную программу (схема контроля), которая способна определить вирус и быстро его удалить.

Памятка супервайзеру по предотвращению воровства на предприятии

1. Определите прожиточный минимум кандидата.
2. Узнайте жизнь кандидата.
3. Контролируйте работу персонала ежедневно.
4. Выгоните воров.
5. Станьте «антивирусом» на своем предприятии

Глава 7. Как преодолеть сопротивление торгового представителя маршрутизации?

Он всегда говорит, что сегодня пообещал некоторым заказчикам, что будет у них, чтобы взять заказ и забрать деньги. И так каждый раз.

1. Определите для себя, зачем вам нужна маршрутизация

Если вы считаете, что это помогает экономить время, бензин, то вы правы. Но основная роль маршрутизации – «посадить» заказчика на систему. При правильном использовании маршрутизации вы сможете преодолеть сопротивление заказчиков и сделать их приверженцами вашей компании.

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Все успешные продажи осуществляются после 10-го контакта с покупателем. Маршрутизация позволяет вам постоянно контактировать с покупателем.

2. Доведите понятие маршрутизации до ваших торговых представителей

Большинство людей склонны следовать маршрутизации, если поймут ее истинное предназначение. Если мы не понимаем значение чего-либо, мы склонны это не выполнять.

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Самое большое влияние на убеждения человека имеют метафоры, примеры из личной практики.

При обучении торговых представителей я часто привожу в качестве примера свой личный опыт продаж и личный опыт работы торговым представителем.

К одному заказчику я ходил четыре месяца, чтобы склонить его к сотрудничеству. Я появлялся у этого заказчика по четвергам после 14. 00. Этот заказчик был для меня стратегически важным. В первый визит мне не удалось заключить сотрудничество, но я запомнил слова менеджера по закупкам: «Спасибо за сотрудничество, но у нас есть постоянные поставщики, и мы ими очень довольны». После первой встречи я оставил за собой право посетить этого заказчика в следующий раз: «Хорошо, можно я зайду в следующий раз и, возможно, я смогу предложить вам то, что не смогут предложить ваши поставщики?» Как правило, если вы искренне просите людей о чем-то, они соглашаются. К этому заказчику я пришел в следующий четверг, и сообщил: «Очень рад

вас видеть снова. В прошлый раз я вам обещал предложить то, что не могут предложить ваши поставщики. У меня есть некоторые предложения, но можно я вам задам еще несколько вопросов…» Я получал ответы на свои вопросы и понимал, что заказчик еще не готов принять мое предложение. Я снова оставлял за собой право зайти в следующий раз… и появлялся у него по четвергам в одно и то же время. И вот четыре месяца спустя (после 16 визитов!) заказчик сказал мне: «Хорошо, ты уже стал как родной, давай сотрудничать».

3. Приступайте к контролю

После того как вы определили значение маршрутизации для торговых представителей, начинайте контролировать следование маршрутизации. Хотя люди и понимают значение маршрутизации, но построение маршрутизации требует физических усилий и психологической выдержки. Если вы хотите построить систему продаж, посещать заказчиков по определенным дням, то вам понадобится в лучшем случае полгода.

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Психологами установлено: чтобы привить человеку какую-либо привычку, необходим 21 день ее постоянного контроля.

Торговый представитель вырабатывает привычку у заказчика. Поскольку торговый представитель посещает торговую

точку один раз в неделю или два раза в неделю (скоропортящиеся продукты), то необходима 21 неделя, т. е. полгода.

4. Введите маршрутизацию в систему заработной платы

Лучшим контролем человеческого поведения выступает оплата за труд. В своей практике я использую систему заработной платы, где учитывается работа по маршруту.

Критерием работы по маршруту выступает количество заказов по маршруту. Обратите внимание: не визиты по маршруту, а заказы по маршруту.

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Если вы только начинаете строить маршрутизацию и приучать своих торговых представителей к маршрутизации, на этом этапе доля оплаты за эту работу должна составлять не менее 30 %.

5. Ставьте задачи торговому представителю по количеству заказов по маршруту

Даже если вы введете следование маршрутизации в заработную плату, люди все равно не будут с полной ответственностью относиться к этой работе (см. пункт 2). Психологиче-

ским инструментом в работе руководителя является постановка задач на каждый день (см. разд. «Как правильно поставить задачу подчиненному?») со своевременным контролем.

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Основной задачей руководителя является выработка привычки (соответствующего поведения) у своих подчиненных. Если ваши подчиненные работают так, как вы хотите, значит, они у вас выработали привычку.

Если вы являетесь лидером в своей организации, то вам предстоит вырабатывать привычку у своих подчиненных, а это можно сделать только с помощью ежедневной постановки задач и регулярного контроля.

6. Будьте уверенны и настойчивы

Ошибка многих менеджеров заключается в том, что они боятся потерять объемы продаж, поскольку многие торговые точки не захотят работать по определенным дням. Да, в первые месяцы произойдет падение продаж в среднем на 20–30 %, но при сохранении следования маршрутизации объемы продаж через 1–2 месяца вырастут, и, кроме этого, вы сможете уменьшить дебиторскую задолженность.

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Готов вас уверить, что с помощью маршрутизации вы сможете управлять продажами и управлять дебиторской задолженностью. Главное для руководителя в момент построения

маршрутизации – быть настойчивым и дать понять подчиненным, что вы делаете все правильно и эти действия принесут положительные результаты.

Памятка менеджеру о том, как преодолеть сопротивление торгового представителя маршрутизации:

1. Определите для себя, зачем вам нужна маршрутизация.
2. Доведите понятие маршрутизации до ваших торговых представителей.
3. Приступайте к контролю.
4. Введите маршрутизацию в систему заработной платы.
5. Ставьте задачи и контролируйте результат по количеству заказов по маршруту.
6. Будьте уверенны и настойчивы.

Глава 8. Как работать супервайзеру на маршруте с торговым представителем?

1. Определите конкретную цель поездки на район

Обычно на вопрос: «Зачем вам нужны поездки на район вместе с торговым представителем?» супервайзер отвечает: «Увидеть, как он работает, и помочь в работе с трудными заказчиками». Тогда я задаю другой вопрос: «А что конкретно вы хотите увидеть в его работе?» Менее опытные супервайзеры отвечают: «Пока еще не знаю, но посмотрю, как он работает с заказчиками». Более опытные отвечают: «Проверить следование 10 этапам торгового представителя». На самом деле это не цель поездки на район, это контроль действии торгового представителя. Цель поездки на район с торговым представителем – это контроль выполнения задач, которые ему ставят на день (см. «Как правильно поставить задачу подчиненному?»), а не то, как он работает. Контролируйте и направляйте торгового представителя на результат, которым будет:

– количество заказов (а не визитов);

– возврат дебиторской задолженности – возврат четко определенной суммы с каждой торговой точки;

– активная продажа брэндовых позиций (торговый представитель делает заказ, а не берет его у заведующего магазином);

– открытие новых торговых точек.

2. Перед выездом на район с торговым представителем сообщите ему цель вашей поездки

Часто супервайзер пытается завуалировать свою поездку на район. Это неправильно.

Смело сообщайте цель поездки, это будет направлять действия торгового представителя в нужном русле. Сразу предупредите его, что вы будете выступать в роли наблюдателя, все переговоры с заказчиками будет вести он.

Пример из личной практики. Торговый представитель, узнав, что я еду с ним на район, решил воспользоваться этим и в свой день включил «трудных» заказчиков, которые отказывались от сотрудничества. Я постоянно спрашивал его, когда он начнет с ними работать, и в ответ всегда слышал, что заказчику неинтересно с нами работать. В качестве оправдания он приводил бесконечное количество «аргументов» в свою пользу. Когда я узнал, что он решил посетить со мной этих заказчиков, то я решил, что продемонстрирую весь свой

профессионализм и покажу, как надо работать. Вам интересно, чем это закончилось? А закончилось это полным провалом, поскольку в первые минуты переговоров я понял, что мне придется «сражаться» и с заказчиком, и с торговым представителем, который уже давно был на стороне заказчика.

Ваша роль не в том, чтобы показать, насколько вы профессиональный продавец, а в том, чтобы помочь торговому представителю осознать свой успех или поражение на районе, т. с. выступать в роли коуча (от англ, coach – инструктор, тренер).

3. Станьте коучем для торгового представителя на районе

Коуч общается только с помощью вопросов. Перед каждой торговой точкой супервайзер (СВ) задает вопросы торговому представителю (ТП).

СВ: Цель визита в торговую точку?

ТП: Как всегда – сделать заказ и забрать деньги.

СВ: Какую конкретную сумму необходимо забрать?

ТП: 491 у. е. (условных единиц) 98 коп.

СВ: По каким позициям необходимо сделать заказ?

ТП: По тем позициям, по которым у нас стоят задачи: 5 топовых позиций по «X» и 7 топовых позиций по «Y».

СВ: Итак, как ты можешь сформулировать цель визита?

ТП: Цель визита: забрать сумму в 491 у.е. 98 коп., проконтролировать наличие и, в случае необходимости, продать 5 топовых позиций по «X» и 7 топовых позиций по «Y».

СВ: Какие могут возникнуть трудности в достижении этих целей и как ты собираешься их преодолеть?

Здесь очень важно выслушать ТП и по возможности дать несколько рекомендаций.

В торговой точке СВ наблюдает за поведением и слушает ТП. Супервайзер не должен вмешиваться в общение, даже если видит непрофессиональные действия ТП.

После ухода из торговой точки СВ снова задает вопросы:

СВ: Итак, вспомним, какая у нас была цель?

ТП: Цель визита: забрать сумму в 491 у.е. 98 коп., проконтролировать наличие и, в случае необходимости, продать 5 топовых позиций по «X» и 7 топовых позиций по «Y».

СВ: Что мы достигли?

ТП: Мы забрали GOO у. д. и не сделали заказ.

СВ: Что помешало тебе достичь цели?

И опять внимательно слушайте. Люди склонны замечать свои ошибки. Позже вы можете высказать свои наблюдения и рекомендации, после того как зададите вопрос: «Что ты в следующий раз сделаешь по-другому, чтобы достичь поставленной цели? Какой урок ты получил для себя в этой торговой точке?»

4. Проведите обратную связь

В конце рабочего дня задайте два вопроса:

1. «Итак, мы можем смело подвести итоги работы по району. Каких успехов ты сегодня добился и над чем тебе еще следует поработать?» Слушайте, слушайте, слушайте… Это очень важная информация для руководителя, поскольку подчиненный говорит о том, как он собирается улучшить свою работу. Запишите эту информацию и отправляйтесь на район с этим же торговым представителем через 1–2 недели, чтобы узнать, как изменилось его поведение.

2. «В чем я был тебе сегодня полезным?» Ответ на этот вопрос – понимание торговым представителем вашей роли во время работы на районе.

Супервайзеру необходимо отработать полный день (от первой точки до последней) с каждым торговым представителем в такой схеме минимум два раза в месяц.

5. Ориентируйте торговых представителей только на результат

По крайней мере в бизнесе ценится результат. Помочь вам в этом сможет только целенаправленная работа на районе с торговым представителем.

Памятка менеджеру о том, как работать на маршруте с

торговым представителем:

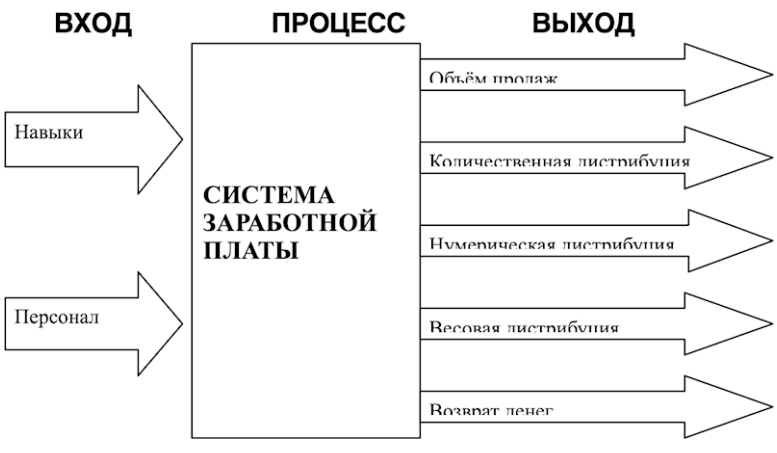
1. Определите конкретную цель поездки на район.
2. Сообщите цель поездки торговому представителю.
3. Станьте коучером для торгового представителя на районе.
4. Проведите обратную связь.
5. Ориентируйте торговых представителей только на результат.

Глава 9. Как разработать систему заработной платы для торгового представителя?

Разрабатывая систему заработной платы, необходимо прежде осознать, что заработная плата – это не мотивация, а управление деятельностью персонала и, следовательно, вы разрабатываете систему заработной платы не для персонала, а для того, чтобы достичь поставленных целей с помощью персонала.

1. Определите цели

Чего вы хотите достичь? Если вы не знаете, куда вы идёте, то вы никогда не попадёте туда, куда хотите, и тем более не сможете направить персонал в том направлении, куда вы хотите идти.



Система заработной платы разрабатывается под четко определенную цель. Итак, на входе у вас есть персонал, например торговые представители, и они осуществляют некоторую деятельность (процесс), которая дает вам результат (выход) – объем продаж, нумерическую дистрибуцию (количество торговых точек), качественную дистрибуцию (присутствие продукта в торговых точках), весовую дистрибуцию (работа с VIP-розницей).

Когда вы ставите перед собой цель – увеличить объем продаж или увеличить нумерическую дистрибуцию, то вам необходимо изменить процесс – разработать систему управления персоналом, чтобы направить персонал в определенном направлении. Система заработной платы – система управления процессом. Итак, если вы меняете цель, значит,

вам необходимо подкорректировать процесс, а, следовательно, и заработную плату.

2. Определите минимальную сумму заработной платы

Как мы уже говорили, каждый человек имеет свою прожиточную зону комфорта. Чтобы определить эту зону, вам необходимо подсчитать минимальную сумму, которая необходима каждому человеку. Сюда входит:

– Аренда жилплощади. Как правило, многие люди снимают жилье.

– Проезд. Каждый человек тратит определенную сумму денег, чтобы добраться на работу и вернуться домой.

– Питание и одежда.

Подсчитайте, какой минимум должен получать человек, живущий в вашем регионе, и платите ему этот минимум. Если вы не будете платить минимум, то скорее всего вы столкнетесь с большой текучестью кадров или воровством.

3. Определите рыночную стоимость оплаты торгового представителя

Как вы думаете, почему ведущие компании платят достойную заработную плату своим сотрудникам? Ответ прост – они хотят удержать ведущих специалистов. Если им пла-

тите достойную заработную плату своим сотрудникам, то вы сможете окружить себя специалистами, если нет, то вскоре тех, кого вы обучили, уйдут из вашей организации.

4. Установите критерии

Итак, вы знаете свои цели и знаете, сколько минимально и сколько в среднем необходимо платить вашему персоналу. Тогда можно приступать к разработке системы заработной платы. Начнем с целей.

Например, вы решили выполнить объем продаж в 2. 000. 000 у. е. и у вас есть определенные пути, как это сделать, – увеличить нумерическую дистрибуцию до 1000 торговых точек, увеличить качественную дистрибуцию (качество продажи брэндовых позиций) до 500 торговых точек.

Теперь необходимо установить критерии работы для каждого торгового представителя, т. е. установить план по объему продаж, план по количеству торговых точек (т. т.), план по качеству т. т. (качественная продажа в т. т.).

ФИО ТП	Объем продаж	Нумерическая дистрибуция	Качественная дистрибуция
Иванов	100.000 у. е.	100т. т.	70т. т.
Петров	150.000 у. е.	120т. т.	80т. т.

Установите плату за выполнение каждого плана и платите

за выполнение установленных планов.

Например, вы решили, что за выполнение плана вы будете платить:

Объём продаж – 150 у.е.

Нумерическая дистрибуция – 100 у.е.

Качественная дистрибуция – 100 у.е.

ПОМНИТЕ!!!

При выполнении всех планов торговый представитель должен получить заработную плату, равную рыночной стоимости (см. пункт 3). При невыполнении всех планов он должен получить минимальную заработную плату (см. пункт 2). И после этого необходимо провести с ним обратную связь.

Если торговый представитель в течение 2–3 месяцев не выполняет ни одного плана, то вам следует уволить его.

5. Доведите заработную плату до персонала

Заработная плата должна быть понятной для каждого сотрудника. Я часто задаю вопрос торговым представителям из разных организаций: «По каким критериям начисляют вам заработную плату?» И часто слышу: «Я даже не знаю, обычно босс высчитывает процент, и он колеблется от того, по какой цене был продан товар».

Каждый сотрудник должен понимать, как он может заработать деньги в вашей организации. Если он этого не знает,

то вы не сможете выполнить поставленные задачи, поскольку система заработной платы – процесс, с помощью которого вы достигаете своих целей.

Пример из личной практики. Работая в должности регионального менеджера, я должен был довести систему заработной платы до своих подчиненных. Я трижды собирал собрания и объяснял критерии заработной платы. Я был уверен, что все мои подчиненные знают систему заработной платы. Но я ошибался. Когда босс приехал в мой регион, он в первую очередь спросил у сотрудников, как они понимают систему заработной платы. Он собрал собрание и попросил каждого сотрудника в письменной форме представить критерии заработной платы, т. е. он устроил экзамен. В результате оказалось, что 40 % сотрудников не понимают, по каким критериям начисляют заработную плату. Это был хороший урок, который научил меня следующему: доведи и проверь.

Проверяйте понимание сотрудниками системы заработной платы ежемесячно. В своей практике я предлагаю сотрудникам начислять себе заработную плату по установленным заранее критериям. Мне остается только проверить, правильно ли они это сделали.

Глава 10. Как мотивировать торговых представителей увеличить количество торговых точек?

Одна из дистрибьюторских компаний поставила перед собой цель – увеличить количество торговых точек до 1000. На тот момент активно работали 600 торговых точек и их обслуживали 10 торговых представителей. У каждого торгового представителя был свой показатель по торговым точкам. Кто-то из них работал с 90 торговыми точками, а кто-то с 30.

Было известно, что каждый торговый представитель при правильной схеме работы может работать минимум со 100 торговыми точками. И организация поставила перед собой цель: каждый торговый представитель должен работать со 100 торговыми точками. Были установлены критерии, по которым определялось, что торговая точка «сработала», – общая сумма оборота по торговой точке к концу месяца должна составлять минимум 1000 у.е.

Перед каждым торговым представителем поставили цель – 100 торговых точек. При достижении цели выплачивался бонус – 300 у.е., а при невыполнении устанавливался штраф – 200 у.е. С точки зрения «кнута» и «пряника» все было сделано правильно, хотя не было создано зоны «как бы не попасть». А вот с точки зрения практики по итогам первого

месяца только 2 торговых представителя из 10 получили бонус, а 8 были оштрафованы. Через месяц ситуация кардинально не изменилась – 3 торговых представителя получили бонус, остальные были оштрафованы. На третий месяц количество торговых представителей, получивших бонус, не увеличилось.

Руководство утвердилось в том, что те, кто работает не в полную силу, должны получать меньше: «Почему Иванову, который работает с 60 торговыми точками, мы должны платить так же, как Петрову, который работает со 100 торговыми точками?» Можно понять и принять политику руководства, только вот цели они так и не достигли. Можно винить торговых представителей, только это не поможет достичь поставленной цели.

В другой дистрибьюторами компании с этой задачей справились на 90 %. Как они это сделали?

Каждого торгового представителя они сравнили со спортсменом, который имеет определенную физическую подготовку. Те торговые представители, которые работали с 90 торговыми точками, были способны поднимать штангу в 90 кг, а те, которые работали с 30 – только в 30 кг.

Да, каждый может поднять штангу в 100 кг, но для этого необходима поэтапная нагрузка. Торговому представителю, который поднимает штангу в 30 кг, так же тяжело добавить лишние 10 кг, как и торговому представителю, который поднимает штангу в 90 кг.

И если торговому представителю, который поднимает 30 кг, сразу установить вес в 100 кг, он его не поднимет, а если и поднимет, то надорвется.

Как они разработали систему заработной платы?

Они составили таблицу, из которой было видно различную «физическую» подготовку торговых представителей.

Торговый представител	Количество т. т. на данный
Иванов	90
Петров	30
Сидоров	60

Далее каждому торговому представителю установили равномерную нагрузку (см. 3-ю и 4-ю колонки), но при этом была поставлена цель, к которой должен стремиться каждый, – 100 т. т. (см. 5-ю колонку).

Для каждой колонки был разработан бонус.

Торговый представитель	Кол-во т. т. на данный момент	Бонус 1 100 у.е.	Бонус 2 200 у.е.	Бонус 3 300 у. е.
Иванов	80	90	—	100
Петров	30	10	50	100
Сидоров	60	70	80	100

Каждый торговый представитель имеет возможность получить бонус в 300 у. е., но только при условии достижения цели – 100 т.т.

Торговый представитель Иванов мог получить бонус 1 или бонус 3. Петров и Сидоров мог получить бонус 1,2,3 при выполнении соответствующих планов.

Три важных момента, которые помогли направить всех торговых представителей на достижение цели – 100 т.т.

1. Промежуточные планы действовали только 1 месяц. В следующем месяце у Иванова не будет промежуточных планов. У Петрова планы увеличились на 10 т.т., т. е., чтобы получить бонус 1, ему необходимо достичь показателя в 50 т.т. Такой же подход и к Сидорову – он мог получить бонус 1 (90 т.т.) или бонус 3–100 т. т.

2. Данная система заработной платы действовала 3 месяца. После трех месяцев сохранялся только один бонус – 300 у.е.

3. Тем торговым представителям, которые не улучшили свои показатели за 3 месяца, грозило увольнение.

Данная схема заработной платы помогла направить 90 % торговых представителей на достижение цели – 100 т.т.

Памятка менеджеру о том, как разработать систему заработной платы

1. Определите цели. Чего вы хотите достичь?
2. Определите минимальную сумму заработной платы.
3. Определите рыночную стоимость оплаты.
4. Установите критерии системы заработной платы.
5. Доведите заработную плату до персонала.

Глава 11. Как узнать, сможет ли кандидат на должность торгового представителя работать в системе – выполнять поставленные задачи и своевременно забирать деньги?

В процессе собеседования необходимо выяснить основные паттерны (от англ. pattern – образец, модель) человека: как человек предпочитает поступать в той или иной ситуации, на что он ставит акцент в своем поведении. Рассмотрим основные паттерны, относящиеся к должности торгового представителя.

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА



Люди — Вещи

Люди, которые сосредоточены на вещах, меньше осозна-

ют потребности людей и могут даже неудобно себя чувствовать во время разговора, особенно в ситуациях недовольства заказчика. Они проявляют больше интереса к конечному результату – продать, чем к реагированию на состояние заказчика. Такие люди очень хороши в возврате дальних долгов.

Они меньше всего поддаются манипуляции со стороны других людей, которые пытаются сыграть на их чувствах. Те, кто сосредоточен на людях, лучше подходят для контактов с клиентами, так как они более чувствительны и восприимчивы к потребностям клиентов. У торговых представителей с таким паттерном обычно большое количество торговых точек, но дебиторская задолженность также самая высокая.

Как узнать этот паттерн?

Задайте кандидату на должность торгового представителя вопрос: «Что вам больше всего нравилось в вашей прежней работе?»

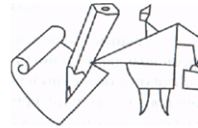
Те, кто сосредоточен на людях, обычно отвечают: «Больше всего мне нравилось общение с людьми, работа с клиентами, разрешение конфликтных ситуаций». В общении с людьми они рассказывают о том, с кем они были и кто что сказал.

Те, кто больше ориентирован на вещи, отвечают: «Больше всего мне нравилась продажа, достижение поставленных целей, когда ты видишь конечный результат». В разговоре с другими людьми они рассказывают о материалах, инструментах, технологии, машинах и т. д.

С каким паттерном нужен торговый представитель?

Он должен быть ориентирован и на вещи, и на людей, так как в его работе требуется подключать новые торговые точки и работать с оперативными и дальними долгами.

СХЕМА РАБОТЫ



Процесс — Выбор

Некоторые предпочитают следовать хорошо написанной методике и создают собственную, если ее нет. Такие люди очень хорошо подходят для работы в тех организациях, где есть конкретно сформулированные должностные инструкции. Но такие люди не очень подходят для работы там, где нет четких инструкций и где от них требуют результат, а не следование должностным инструкциям (этапы визита, схема работы с торговой точкой, схема работы с документацией и др.). Для этого нужен человек выбора.

Людям выбора нравится разнообразие. Они прекрасно подходят для «мозговых штурмов» и придумывания самых разных идей, но им не нравятся ограничения жестких ме-

тодик. Еще им нравится, как можно дольше оставлять себе выбор, так что они обычно откладывают решение со дня на день.

Как узнать этот паттерн?

Если вы зададите вопрос: «Почему вы решили работать торговым представителем?», то человек выбора опишет вам причины своего выбора. Например, «есть возможность карьерного роста» или «есть возможность заработать, так как результат зависит от твоей работы».

Процессуальные люди расскажут вам, как они приняли решение поработать в этой должности. Например, «я увидел объявление в газете» или «мой знакомый сейчас работает торговым представителем». И опишут весь процесс своего выбора.

С каким паттерном нужен торговый представитель?

Процессуальные люди идеальны для работы в организациях с жесткими правилами и методами работы. Люди выбора идеально подходят для работы в организациях, где им дают свободу выбора и фантазии.

ИСТОЧНИК ОЦЕНКИ ТРУДА

Люди с внутренними стандартами инстинктивно знают, хорошо ли они выполнили работу. Людям с внешними стандарта ми нужно, чтобы им об этом кто-то сказал.

С каким паттерном нужен торговый представитель?

Люди с внешними стандартами подходят для тех организаций, где установлены четкие критерии работы персонала и где есть руководящая структура, которая дает им обратную связь по стандартам их работы.

Люди с внутренними стандартами подходят для тех организаций, которые находятся на стадии становления, где нет ни критериев работы, ни обратной связи со стороны менеджмента.

Вот почему супервайзерам – выходцам из рядов торговых представителей трудно работать в первое время в этой должности: они перестраиваются с внешних стандартов на внутренние, поскольку в их работе необходимо принимать решение. Люди с внутренними стандартами знают, хорошее или плохое решение они приняли.

Памятка менеджеру о том, как узнать, сможет ли кандидат на должность торгового представителя работать в системе:

1. Определите психологический портрет вашей фирмы: организация труда, схема работы, источник оценки персонала.

2. Определите психологический портрет кандидата, идеально подходящего для вашей фирмы.

3. Помните, что при изменении структуры (схемы работы) фирмы меняется ее психологический портрет. Следовательно, необходимо регулярно проводить оценку, совпадает ли психологический портрет кандидата с психологическим портретом организации.

Глава 12. Как преодолеть негативное отношение сотрудника к компании?

1. Найдите полезную информацию в его критике

Такой сотрудник привносит негативный оттенок в психологический климат всей команды.

Но только в том случае, если вы не знаете, как использовать эту информацию. Этот сотрудник не плохой, он просто отличается от других тем, что является критиком, который замечает проблемы в работе самой организации.

Самое интересное заключается в том, что эти сотрудники хорошо выполняют свои обязательства. Они постоянно акцентируют внимание руководства на тех проблемах, которые мешают им работать. И если вы эту информацию игнорируете, то вы не замечаете проблемы, которые действительно необходимо устранить.

Эти сотрудники постоянно напоминают о проблеме, пока она не решится, но если найдется более проблемная ситуация, они начнут акцентировать внимание на ней, т. е. эти сотрудники сообщают о самых насущных проблемах фирмы.

Пример из личной практики. В организации была пробле-

ма – торговым представителям несвоевременно выдавались накладные для произведения взаиморасчетов с заказчиками. Когда торговый представитель выходил на район, он не всегда имел все накладные. Об этой проблеме говорили все торговые представители, но один из них был особенно настойчив.

«В нашей организации полный беспорядок, все делается не так, как нужно: у нас постоянно проваливается ассортименту нас в распечатке по клиентам не всегда достоверная информация, но самый большой беспорядок в выдаче накладных – мы не можем своевременно получить накладные», – постоянно твердил он. Как только на собрании поднимали вопросы эффективной работы с клиентами, он был тут как тут, и все члены команды «заражались» его негативизмом.

2. Поблагодарите за информацию

Здесь главное – не подавлять критику, а принять ее, т. е. воспользоваться приёмом «психологического айкидо». «Спасибо за информацию, проблема действительно имеет место, и я ею обязательно займусь на этой неделе». Этот прием даст вам некоторые преимущества:

– вы дадите понять, что замечаете проблему и готовы ее решить;

– вы выиграете время для того, чтобы с нею разобраться;

– вы сможете сохранить позитивный настрой команды.

Конечно, у вас снова могут возникнуть трудности с этим человеком («Да о каких вариантах можно говорить? Сначала давайте решим еще ряд проблем…»). О том, как проводить собрание, будет написано ниже (см. «Как эффективно провести собрание»).

3. Сдержите свое обещание и станьте лидером в своей команде

Многие менеджеры, когда узнают о «психологическом айкидо», начинают этим злоупотреблять, манипулировать своим персоналом. Возможно, кто-то из вас думает, что этот трюк не сработает. Вы действительно правы и правы на 100 %. Хочу заметить, что этот трюк будет иметь силу только в том случае, если вы действительно решите проблему.

ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Чем чаще вы сдерживаете свое слово, тем выше становится ваш авторитет, и вы шаг за шагом становитесь лидером в своей команде. Если вы требуете от персонала выполнения поставленных задач, то они также ждут от вас выполнения тех обязательств, которые вы на себя взяли.

Если вы не выполняете своих обязательств, то персонал нам, то персонал начинает задавать себе вопрос: «А зачем вы нужны в этой организации? Чтобы ставить задачи и быть передаточным звеном между руководством и мной?» Станьте лидером в своей команде (см. «Как стать лидером в орга-

низации? Как завоевать авторитет?»).

4. Напомните о позитивных изменениях

После того как вы решили проблему, не спешите хвататься своим достижением, просто сообщите на общем собрании или лично, что проблема решена. Сохраните успех как позитивный «рычаг» при следующем общении с критикующим персоналом.

Пример из личной практики. После того как была решена проблема с накладными, я сообщил об этом на общем собрании. На этом же собрании я рассказал о новой процедуре поступления накладных. Через несколько дней я услышал новое недовольство со стороны «критика»: «В нашей организации полный беспорядок, все делается не так, как нужно: у нас постоянно проваливается ассортимент и полный беспорядок в наших распечатках по клиентам – там не всегда достоверная информация». И здесь я воспользовался положительным «рычагом»: «Да, в нашей организации есть еще проблемные места. Самое главное, что мы их замечаем и исправляем, например, недавно мы решили проблему с оперативной выдачей накладных. Хочу сказать, что нам еще есть над, чем работать. А достоверность информации в распечатках я проанализирую, и если мне понадобится дополнительная информация, я обязательно проконсультируюсь с тобой».

После этого наши взаимоотношения улучшились: мы уже

общались как партнеры, которые ждут друг от друга результатов. И чем я чаще предоставлял результаты своей работы, тем ответственнее он работал над выполнением поставленных ему задач. Сейчас этот торговый представитель работает уже коммерческим директором в одной дистрибьюторской компании. Мы сотрудничаем в области подготовки торговых представителей и супервайзеров.

Памятка менеджеру о том, как преодолеть негативное отношение сотрудника к компании:

1. Найдите полезную информацию в его критике.
2. Поблагодарите за информацию.
3. Сдержите свое обещание и станьте лидером в своей команде.
4. Напоминайте о позитивных изменениях.

Глава 13. Как эффективно заменить торгового представителя?

1. Работайте над созданием системы продаж

Я часто задаю супервайзерам и руководителям отдела продаж вопрос: «Какую вы предпочитаете ситуацию – сильное руководство, нацеленное на создание системы, в которой работают посредственные торговые представители? Или посредственное руководство, которое стремится окружить себя высокопрофессиональными торговыми представителями?» Ответы разные, но преобладает мнение, что лучше иметь высокопрофессиональных торговых представителей. Менеджеры, которые не нацелены на создание высокотехнологичной системы продаж, часто сталкиваются с проблемой, как быстро и эффективно заменить или найти торгового представителя, как удержать профессионала в организации. Если вы хотите быстро заменять торговых представителей, то узнайте, из чего состоит работа супервайзера (см. «Как стать профессиональным супервайзером?»). Если вы построите систему продаж и систему возврата денег, в которой торговый представитель будет выполнять строго опреде-

ленные функции, то он будет легкозаменяемым.

2. Создайте на своем предприятии школу торговых представителей

Сейчас торговые представители пользуются большим спросом. Немногие организации сами занимаются их подготовкой, многие обращаются за помощью к тренинговым компаниям.

Что лучше? Самим или с привлечением внешних специалистов? Мой ответ будет неожиданным для вас: обучать торговых представителей вы должны сами. Почему?

Да потому, что кандидату на должность торгового представителя в высокоэффективной дистрибьюторской компании прежде всего необходимо знать:

1. Цели и задачи организации.

2. Структуру организации, основных лиц, с которыми он будет контактировать.

3. Пакет товара, который продает организация (TOP-позиции, приоритетная группа товара, ценовой диапазон и т, д.).

4. Ценовую политику организации (система скидок, прейскуранты).

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.