

ПИТЕРСКИЙ СИНДРОМ

ИЛИ ЖЁСТКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ПО-РУССКИ



Александр Литвинов

Александр Литвинов

**Питерский синдром: или
жёсткий менеджмент по-русски**

«Автор»

2026

Литвинов А. И.

Питерский синдром: или жёсткий менеджмент по-русски /
А. И. Литвинов — «Автор», 2026

«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. Эта книга — симулятор реальных управленческих ошибок и кладёшь практических решений. Вы не просто прочитаете о системе, мотивации и переговорах, а проживёте их через живые кейсы из мира дистрибуции и продаж. Забудьте о формальных задачах. Научитесь выстраивать работающие процессы, мотивировать команду на результат и вести переговоры, где выигрывают все. Это руководство к действию для тех, кто готов взять управление в свои руки и начать зарабатывать, а не просто работать.

© Литвинов А. И., 2026

© Автор, 2026

Александр Литвинов

Питерский синдром: или жёсткий менеджмент по-русски

**Питерский синдром:
или жесткий менеджмент по-русски**

*Александр Литвинов
Санкт-Петербург 2026год*

Часть 1

Содержание:

Раздел 1. Мотивация

Глава 1. Понимание. *С чего все начинается, тем и заканчивается?!*

Глава 2. Передача информации *...учет практического опыта.*

Глава 3. Мотивационные аспекты. *Внешняя мотивация и влияющие факторы.*

Глава 4. Понимание мотивации. *Внутренние барьеры человека.*

Глава 5. Внутренняя мотивация. *Психологические ловушки и рычаги воздействия.*

Глава 6. Иллюзия понимания. *Почему важно задавать вопросы?*

Глава 7. Действия и взаимодействия. *Сложные и непонятные ситуации мы создаем сами.*

Глава 8. Концепция внутренней мотивации. *Почему мы постоянно хотим большего?*

Глава 9. Индивидуальный подход. *Все можно решить, если знать к кому обращаться.*

Раздел 2. Система

Глава 10. Переговоры. *Применение системы и техник на практике.*

Глава 11. Парадокс системы. *Замедление реакции компании при ее развитии.*

Глава 12. Последовательность в системе. *Понимание зачем это нужно.*

Глава 13. Подходы в системе. *Вежливая настойчивость.*

Глава 14. А, МНЕ НАДО! Почему, это работает?

Глава 15. В заключение. Проведем параллели.

Вступление

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

Эта мысль давно не покидала меня. Почему мы постоянно всё пытаемся усложнить? Берем простую идею, строим вокруг нее громоздкие наукообразные термины и в итоге сами перестаем понимать суть. Проходим все возможные тесты, тренинги и коучинг, которые в конечном итоге напоминают попытку продать стакан воды, используя химическую формулу H₂O.

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 всё просто, максимально избегая сложных схем и терминологии. Здесь только то, что действительно 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, пропущенная через призму многолетнего личного опыта. Её ценность не в абстрактных теориях, а в практических решениях для конкретных ситуаций. Это своеобразный симулятор управленческих ошибок, кладёшь кейсы и зеркало для рефлексии. Книга написана в гибридном жанре, который можно назвать практико-ориентированным бизнес-романом. Надеюсь, её честность и несглаженные углы сделают её живой и настоящей. Она не только увлечет вас как роман, но и послужит эффективным практическим учебником.

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

И если вы хотите перестать «работать ради работы», научиться говорить с людьми на одном языке, создать команду, которая думает самостоятельно, или выйти из роли «жертвы обстоятельств» и взять управление в свои руки, то эта книга для вас.

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

Начнем, пожалуй...

И правда: вот недавно попался мне один тест на тему управления временем. Тема вроде как избитая и абсолютно понятная. Мысли по ней можно любому человеку донести за несколько минут, чтобы он сообразил, что к чему, и уцепился за суть. Так нет же, пытаются, наоборот, всё еще больше запутать — и как красиво это 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 посвятили их изучению, работали в научных сферах психологии, крутились в определенном кругу таких же, как они, и в итоге их создали. Но для человека, который не посвятил жизнь этому, всё кажется просто какой-то нелепицей. А если он и начинает потихоньку разбирать, что к чему, на это у него уходит уйма времени.

Неужели нельзя сделать всё проще и донести до человека суть, не создавая проблему на пустом месте? Не усложнять, а оперировать понятными фактами, приводя практические примеры вместо того, чтобы сыпать терминами и задвигать теории. Тогда и процесс пойдет легче, и человек воспримет информацию без труда. В какие-то моменты он сможет примерить эти ситуации на себя, четко понимая, как применить полученные знания в жизни.

И я задался вопросом: смогу ли я создать такой формат подачи информации, который будет интересен, отлично воспринят и усвоен любым человеком? Без усложнений. Не применяя непонятных терминов и не бросаясь в читателя сложными теориями. Решил попробовать! То, что я буду здесь писать, изначально рассматривается на примерах из сферы торговли, но применимо по большей части во всех сферах, так как общение с людьми окружает нас 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 вывод.

Предлагаю начать...

Раздел 1. Мотивация

Глава 1. Понимание

С чего все начинается, тем и заканчивается?!

Ночной поезд Вологда — Санкт-Петербург. Заказал чай, и проводница принесла мне стакан в фирменном подстаканнике, а отдельно — горячую воду, пакетик черного чая и два стика сахара. Открыв пакетик и окунув его в кипяток, я наблюдал, как вода начала неспешно окрашиваться в коричневый цвет и с каждой секундой становилась всё темнее. Взял стики с сахаром, переломил пополам и высыпал содержимое в стакан. Потихоньку перемешивая чай ложкой, я вдруг поймал одну простую, но очень интересную мысль. Вспомнил, что кто-то рассказывал мне историю о человеке, который придумал такой вид порционной упаковки. Согласно легенде, звали его Бенджамин Эйзенштадт, и был он президентом одной американской компании.

Суть легенды была такова: человек ломает стик пополам одной рукой и высыпает содержимое. Запатентовать, правда, свое изобретение Эйзенштадт не успел, так как его задумку быстро перехватили производители сахара. При этом люди далеко не сразу поняли истинное удобство новинки и упорно рвали пакетики по краям.

Одна из легенд гласит, что Эйзенштадт, видя, как люди пользуются его изобретением и не понимают его истинной сути, сошел с ума. Однако это всего лишь миф. На самом деле он дожил почти до девяноста лет и умер от старости.

Зато в наследство он оставил нам отличный повод для размышлений и пример того, как недостаток информации может исказить взгляд людей на, казалось бы, самые простые вещи. Если бы он тогда качественно донес до аудитории логику своего изобретения, подобных непониманий и мифов просто не возникло бы. Ну правда, вспомните: сколько раз в жизни вы сами отрывали у стика край? Пока по какой-то счастливой случайности или совпадению до вас наконец не дошло, как им пользоваться правильно.

Это очень простой пример того, как люди могут запутать окружающих, просто не дав правильного объяснения и не донеся верно свою мысль. В результате те, кто слушает, воспри-

нимают чужую идею совсем иначе — искаженно. Однако эта «неправильность» существует лишь в голове автора, который не сумел четко выразить суть. Собеседники же, приняв неверно донесенную или неполную информацию, начинают действовать и при этом со своей стороны абсолютно уверены, что делают всё безупречно.

Запутал? Ничего, сейчас объясню!

Любой человек индивидуален! Причём его уникальность складывается из множества факторов: где родился, как рос, какое воспитание получил, какое у него сейчас окружение. И эта индивидуальность может меняться в моменте, когда человек меняет свою жизнь — место жительства, работу — или проходит сложные испытания. С каждым прожитым днем он набирается опыта, и, как следствие, меняется его восприятие. Ну правда, вспомните себя в подростковом возрасте. Ваш тогдашний энтузиазм, наивность и решимость идти напролом несмотря ни на что... Сколько раз вы об этом жалели? Но вы не бросали начатое, а, опираясь на полученные шрамы, начинали действовать иначе: спокойнее, логичнее и расчетливее.

Я не говорю о том, что с возрастом и 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 мы становимся, тем крепче наши устои и принципы.

Поэтому если попросить о чём-то молодого, неопытного человека, даже объяснив ему задачу, он пойдет выполнять её по-своему. Скорее всего, он сделает это неправильно, просто потому что постесняется уточнить детали. Опытный же сотрудник сначала задаст вопросы, прояснит неясные моменты и только тогда, когда ему всё станет понятно, приступит к работе. И выполнит её именно так, как нужно.

Я тут привел просто возрастной пример и разницу между поколениями. Однако давайте спроецируем этот пример на опытного и неопытного сотрудников любой компании. Мысленно вспомним таких людей. Разница между ситуациями невелика, правда?

Отсюда следует, что подходы к постановке задач разным людям должны быть индивидуальными. Конечно, сейчас мне можно аргументированно 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, насколько правильно он её выполнит?

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

Вроде как ничего сложного и друг выполнил всё верно, но давайте разберем: достаточно ли ему было информации, чтобы безупречно справиться 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.

R (Значимая) - нацелимся на результат, успеть выпить до конца программы.

T (Ограниченная по времени) - понятно, что это нужно сделать в течении пяти минут, ограниченно по времени.

Получается, человек со своей стороны формально справился с задачей — принес вовремя чашку горячего кофе. Однако человек, ставивший задачу, разочарован. Ему принесли капучино, а он хотел чашку американо. Выходит, по сути, задача провалена.

И кто виноват в этой ситуации? Тот, кто ставил задачу, или тот, кто поленился её уточнить?

Этот бытовой пример наглядно отражает как некомпетентность в постановке целей, так и недостаток опыта у исполнителя. Если бы исполнитель сразу спросил, какой именно сорт кофе нужен, то не разочаровал бы постановщика. А так — напиток придется переделывать, да еще и взаимное раздражение добавится.

Зато в следующий раз при аналогичной просьбе, с учетом полученного опыта, они всё сделают иначе: сначала уточнят детали, чтобы понять друг друга. Как результат — задача будет выполнена безупречно.

Однако это очень тонкий момент, поэтому хочу внести уточнение, чтобы не возникло путаницы и недопонимания: я не критикую саму систему, моя критика направлена исключительно на формальный подход к её применению. Система работает, если человек понимает её суть и умеет ею пользоваться.

Поскольку я выступаю против формализма при постановке задач, я просто не могу не разобрать этот вопрос досконально. Предлагаю пошагово проанализировать всё, что произошло в примере с кофе, и сделать выводы.

Задача была поставлена по **SMART**, однако *при её выполнении никто не учёл контекст*.

Сработало банальное допущение: у каждого из участников оказалось своё видение правильного результата. Чтобы увидеть скрытые уровни этого общения, воспользуемся методикой транзактного анализа Эрика Берна (автора знаменитой книги «Игры, в которые играют люди», опубликованной в 1964 году).

Согласно этой методике, Берна утверждает, что в каждый момент времени человек находится в одном из трех эго-состояний: Родитель, Взрослый или Ребенок. И от того, какая именно личность вступает в диалог, зависит результат нашего общения.

Самое продуктивное взаимодействие происходит на уровне транзакций «Взрослый — Взрослый». Именно эта модель приведена в нашем примере как явная. Но существует и скрытая транзакция, подтекст которой считывается на уровне «Родитель — Ребенок». Именно в ней и скрыт корень проблемы.

Человек, ставивший задачу (в данном случае выступающий в роли Родителя), знает, чего хочет, и уверен, что исполнитель (в роли Ребенка) сам обо всем догадается. Он не дает четкую инструкцию, а транслирует свои ожидания. Исполнитель же (в роли адаптивного Ребенка), боясь показаться глупым, не задает уточняющих вопросов, а делает всё так, как сам считает правильным, и приносит капучино.

Здесь идет четкая психологическая игра по Бернау, 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 сотрудников, например для поколения Z и миллениалов, критически важен глубокий смысл работы. Поэтому им необходимо четко объяснять, ради чего всё это делается. Если поставить задачу формально, как в нашем примере с кофе, она не просто не мотивирует человека, а начнет восприниматься как административное давление сверху.

Для работы с такими людьми идеально подходит методика **SMART+W (Why)**, где ключевым элементом становится ответ на вопрос: почему и зачем нужно выполнить это поручение?

В таком случае правильная формулировка задачи будет выглядеть следующим образом: *попросим друга подогреть воду в чайнике на кухне, приготовить одну чашку горячего кофе американо объёмом 200 мл и принести её в течение пяти минут, чтобы успеть выпить её до конца новостных итогов по телевизору. Сделать это нужно обязательно, так как сразу после программы запланирована встреча с важным клиентом, от которой зависит финансовая поддержка ключевого проекта 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 часто бывает в нашей повседневной жизни: на мелочах мы теряем время и, бывает, раздражаемся на других, хотя причины скрыты в нас самих. Это простая, банальная невнимательность. Но если в обычной жизни она может вызвать лишь небольшой дискомфорт, то невнимательность на работе приводит к реальным материальным и финансовым потерям.

Точно так же работает неверная или малоинформативная постановка задач. То есть когда человек получает поручение и не понимает, зачем оно нужно, где брать информацию и какие есть нюансы, он теряется. В итоге работа делается неохотно и, как выше уже было изложено, неправильно.

Получается, если задача выполняется неправильно, виноват не только сам исполнитель, но и человек, ставивший её, — его руководитель, который не сумел четко донести свои мысли и идею. Характеризуется это одним простым словом — *компетенция*. В данном случае у лидера её недостаточно, и тут уже нужно разбираться в причинах. Особенно если управленец в любой непонятной ситуации всегда обвиняет в некорректном выполнении задач исключительно своих сотрудников.

Глава 2. Передача информации

...учет практического опыта

Поезд шёл дальше. Я, отвлекшись от своих размышлений и раскачиваясь в такт движению на сиденье, сделал глоток крепко заварившегося чая. Навалилось приятное спокойствие и то странное, непонятное ощущение, когда ты спешишь и хочешь быстрее добраться до конечной станции, но ничего не можешь изменить. Поезд просто едет по намеченному пути, считая километры, и раньше намеченного срока приехать всё равно не получится.

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

Всё просто! У меня есть достаточно большой опыт в такой сфере, как торговля, а именно дистрибуция. Я прошёл в ней долгий путь и видел её преобразования и изменения на разных этапах — причем в разных, можно сказать, странах. И меня искренне огорчает тот факт, что некоторые люди, начитавшись теории и не пройдя практику, чтобы набраться реального опыта, гордо называют себя коучами и бизнес-тренерами. Чему они могут научить? Да, в лучшем случае они прочитают несколько книг и изложат мысли автора своими словами, хотя бы не исковеркав суть. Но гораздо хуже, если они после прочтения этих книг видоизменяют и портят информацию, создавая на её основе целые курсы и тренинги.

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 зачастую люди платят немалые деньги, но ничего не получают взамен.

Хотя нужно быть до конца честным: конечно же, в отрасли есть и настоящие эксперты-практики, которые досконально разбираются в теме и могут донести ценную информацию до слушателей. Ценны и специалисты-теоретики. Более того, в этой книге я сам попробую объяснить сложные концептуальные вопросы, опираясь на некоторые из их теорий, и применить их на практике. Тут важно, чтобы вы правильно уловили мой посыл: профессионалы в своей области, будь то практики или теоретики, — это хорошо. А люди, которые лишь выдают себя за них, — плохо.

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

Поезд не спеша подъехал к конечной станции — городу Санкт-Петербургу — и остановился у перрона. Было утро. Потихоньку начинало рассветать, но из-за постоянных свинцовых облаков этого города солнечные лучи не могли как следует пробиться к земле. Создавалось ощущение давления, было прохладно и отдавало сыростью. Поток людей, вывалившись рекой из вагонов, потёк в сторону вокзала. Все куда-то спешили. Так начинался новый день...

День новый, а работа старая. Почему старая?

Я, конечно, за всё время сменил немало компаний. Работал на совершенно разных рынках: успел пройти FMCG, алкогольное направление, сегменты хаусхолд, бытовой химии и электротехники. Занимал различные позиции. Играл как на стороне производителя, так и в командах дистрибьютора. Больше всё же за производителя. И несмотря на то, что это были абсолютно разные компании, их всех объединяло одно: продажи и дистрибуция.

Во всех компаниях устанавливались планы, ставились задачи и вырабатывались различные системы, объединённые общими понятиями. Поэтому, меняя компанию, я чётко знал: ничего нового меня в ней ждать не может. Только уже пройденное — возможно, видоизменённое и подстроенное под современные реалии рынка, но всё равно старое. И это старое оставалось лишь оттачивать и доводить до совершенства.

Каким бы ни был очередной работодатель, суть дела всегда остаётся прежней. И мне остаётся только расти профессионально: применять и дополнять полученный ранее опыт, а также делиться им с окружающими!

Если вам всё еще интересно и я смог вас чем-то зацепить, тогда начну рассказ обо всём по порядку. Буду приводить примеры не только успешного, но и негативного опыта. Без каждого из них мне просто не удастся раскрыть всё то, что я хочу до вас донести. А рассказать и поделиться хочу многим!

Начинать буду с далёких времен — с конца двухтысячных годов, когда уже прошла революция торгового бизнеса и под влиянием американской модели строилась система нашего отечественного дистрибьюторского бизнеса. Ещё вовсю работали оптовые точки на рынках в крупных городах, куда свозили свой товар производители и где можно было вовсю торговаться.

В обиходе начали появляться незнакомые и непонятные тогда никому зарубежные слова: FMCG, задачи по SMART, воронка продаж, супервайзер. Да и само слово «дистрибьюция» мало кому было понятно до конца. Но на рынке уже появились вакансии торговых представителей, и к ним пытались привить правила работы, также заимствованные из-за границы, — такие как «Десять шагов торгового визита».

Но в тех реалиях внедрить это было сложно. И не только оттого, что сами слова были непонятны, — никто толком не мог объяснить, зачем всё это нужно.

Мы пытались построить систему и учились на собственных ошибках. Тогда ещё не было привычного разделения клиентов (например, на сети DIY), а до появления e-com в нашей стране оставалось ещё целое десятилетие. Основная торговля кипела в ларьках на рынках, в магазинах у дома и на оптовых базах. Менеджеры не делились на КАМ, jКАМ и прочих — существовали только торговые агенты и супервайзеры, и лишь чуть позже начали появляться региональные представители.

Именно в это время я впервые попал на рынок дистрибьюции — на должность торгового агента в выделенную команду производителя молочных продуктов. Естественно, я ничего не знал об этой сфере. Меня затащила мотивация. Хорошо продуманная и правильно проданная мотивация — отличный инструмент управления людьми. Поэтому и начать свой рассказ я хочу именно с неё!

А точнее — с её понимания самим сотрудником при приёме на работу и того, как с помощью этой схемы может манипулировать работодатель. Особенно если соискатель попадаетея неопытный. Ведь, как я уже описывал, все люди разные.

И здесь возникают вопросы: может ли человек полностью и самостоятельно на неё влиять? От него ли одного она зависит?

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 — «презентер») и сказали: «Иди продавай». Сначала пришлось

тяжело. Но единственное на тот момент, что было выстроено правильно у дистрибьютора, — это система посещений и график доставки. Вот с них я и начал, и именно они мне помогли. Как?

Да просто! Я каждый день системно ездил по маршруту: общался с клиентами, получал новые знания о том, как с ними взаимодействовать, расширял матрицу. Продавал всё больше и больше, пока наконец не вышел на крупных клиентов — местные заводы, которые закупали продукцию для своих сотрудников. Заключив с ними договоры, я был бесконечно рад, что закрываю план продаж, и находился в предвкушении крупного бонуса. Но...

Завод произвёл и привёз продукцию на склад дистрибьютора. Однако доставка клиенту должна была осуществляться строго до семи утра, а логистика дистрибьютора начинала работу только с семи. Доставить вовремя никак не получалось.

Как результат, клиент отказался от сотрудничества. Из-за этого на складе скопился переизбыток товара, у которого вскоре начали подходить сроки годности. Руководство дистрибьютора не придумало ничего «лучше», кроме как списать эту просрочку в счёт зарплаты торговой команды. И вместо внушительного денежного вознаграждения я получил коробки продукции с истекающим сроком годности.

На этом примере я хотел в общем показать прямую связь, последствия и жесткую зависимость разных отделов компании друг от друга.

Представьте: вы договариваетесь с клиентом, берете у него заказ, а логистика его не везет. Как в таких условиях вы будете выполнять план продаж? И как станете в дальнейшем объясняться с клиентом? Будет ли этот клиент делать у вас заказы в будущем?

А теперь вопрос, который я поднял перед вами, друзья: зависит ли ваше вознаграждение полностью от вас, даже если вы будете работать круглосуточно и на пределе возможностей?

Ответ уже очевиден: нет!

Потихоньку потянулся вслед за общим потоком в сторону Ладожского вокзала, чтобы спуститься в метро. И чем ближе я подходил к дверям станции, тем плотнее становилась толпа. Все куда-то спешили. Но всех их, скорее всего, с утра объединяло одно: большинство ехало на работу.

Невольно задумываешься: если, например, человек работает не за процент от продаж, а, допустим, на небольшую фиксированную ставку, — зачем ему так спешить? Всё равно ведь больше не заплатят. Но что-то его гонит вперед, заставляя успевать точно к графику. Какая-то внутренняя, понятная только ему одному установка.

Вагоны в это время суток просто забиты людьми. Интервал между поездами минимальный, а пассажиров, кажется, прибывает всё больше и больше. Добираться от «Ладожской» мне более часа. Есть время рассмотреть попутчиков, обратить внимание на детали станций и вообще подумать...

Но я, пожалуй, вернусь к той мысли, которую начал доносить. К мотивации.

Описанный мной выше пример, конечно же, не может в полной мере отразить всю суть поднятого вопроса. И для того, чтобы глубже раскрыть тему, я приведу ещё один случай из практики.

Как-то раз, работая на стороне производителя в должности супервайзера, я получил задание на продвижение силами моей торговой команды снеков под брендом одной очень известной футбольной команды. Задачу включили в KPI. Ни много ни мало — треть бонуса тогда зависела от этого показателя.

Отдел маркетинга сработал наперёд: запустил мощную медийную рекламу, расклеил баннеры по городу — словом, в продвижение вложились по-крупному. А вот проверить качество самой продукции организаторы забыли: снеки оказались прелыми.

И поехала тогда моя команда: в первую неделю старта продаж расставляли продукцию по торговым точкам, а на вторую — уже оформляли возвраты этого же товара. Отгрузили, забрали. Как в сказку попали: план стоит, а выполнить его физически невозможно.

Естественно, трети бонуса в этом месяце мы так и не увидели. Из этого антипримера можно почерпнуть ещё один важный урок, но к нему мы вернемся чуть позже, когда дойдём до соответствующего раздела.

А пока у нас с вами выходит ещё одно утверждение: от качества товара зависит очень многое. Если продукт некачественный, он не будет востребован. Если у вас возникло желание мне сейчас возразить, прошу, сначала задайте себе вопрос: купили бы вы сами некачественный товар? И если бы купили случайно, пришли бы за ним снова? Ответ опять очевиден: нет!

И перед нами яркий пример системного сбоя во взаимодействии отделов, рождённого спешкой и недопониманием. Ведь если бы качество продукции проверили перед стартом продаж и запустили на рынок качественный товар, всё могло бы сложиться совсем иначе.

Но у отдела маркетинга горели планы по выводу новинки, а у ОТК просто не хватило информации о том, каким должен был получиться финальный 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 перешёл на станцию «Сенная площадь». Людей меньше не становилось. Удивительно всё 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. Неужели у большинства людей настолько безвыходное положение, что они не могут найти работу ближе к дому?

И это только в метро, а что сейчас происходит на поверхности? В это время автомобильные пробки сковывают весь город. 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, совершенно не задумываясь при этом, сколько месяцев или лет своей жизни они проводят в этих бессмысленных путешествиях. Да и сам я точно 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 как подмечал, глядя на людей в метро: все мы разные. Применять к сотрудникам одну универсальную схему мотивации не получится. Точнее, получится, но работать она будет совершенно по-разному.

Кого-то интересует исключительно финансовая составляющая. Кто-то готов получать меньше, но вдохновляться тем, что скоро сможет вырасти в должности и стать начальником.

Для третьих важнее всего чувствовать себя защищённо — это уже чистая психологическая мотивация. А кому-то необходимо ювелирно совместить оба этих фактора, чтобы человек оставался максимально вовлечённым в процесс.

И в подтверждение этой мысли приведу ещё один пример — на этот раз из недавнего прошлого. Сравнительно недавно я стал невольным свидетелем показательной ситуации, связанной с мотивацией торгового представителя в одной дистрибьюторской компании.

...В просторной переговорной сидел коммерческий директор — уже немолодой человек лет сорока пяти по имени Иван Степанович. Напротив него расположился менеджер — относительно молодой курносый парень Олег. На столе перед Иваном Степановичем лежала некая сумма денег: премию выплатили наперед. Олег недоумевал: он полностью выполнил план продаж в прошлом месяце, так что он здесь делает? Ведь вопросов к нему вроде как быть не должно. Однако Иван Степанович, смотря в упор на Олега своим беспристрастным взглядом, начал задавать вопросы:

— Вчера мотивацию получил? Всё правильно, Олег?

Менеджер утвердительно кивнул и твёрдо ответил:

— Да, всё правильно, Иван Степанович!

Тогда коммерческий директор пододвинулся ближе 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. Было видно, что он старательно пытается выудить из памяти эту информацию, в которую он, да и раньше, не особо вникал. В его голове одна за другой роились привычные мысли: о том, что нужно каждый день рано просыпаться, вовремя приезжать на работу, звонить клиентам, отправлять коммерческие предложения, контролировать отгрузки... Сплошная ежедневная многозадачность. А вот ради чего конкретно он всё это делал и как выглядит полная структура его мотивации, Олег решительно вспомнить не мог — помнил лишь часть.

«И зачем это сейчас спрашивает коммерческий директор? — панически думал менеджер. — Может, я что-то сделал не так и меня хотят оштрафовать? А деньги на столе зачем?» Так и не вспомнив все составляющие своей премиальной части, Олег неуверенно выдал то единственное, что знал наверняка.

— Процент от возвращённых денежных средств, ставка и бонус за дебиторку.

— Верно, — подтвердил Иван Степанович. — Однако не полностью. Есть ещё 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 конкретно они тебе полагаются?

Олег по-настоящему задумался. Он напрягал извилины так сильно, что, казалось, его голова вот-вот взорвется. Он перебирал варианты и наконец вспомнил! Радостно посмотрев на коммерческого директора, менеджер победно произнёс:

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

— Верно! — спокойно подтвердил Иван Степанович. — А какой именно план у тебя был и какую сумму ты должен был получить в итоге?

Олег опять задумался, но на этот раз ему нечего было противопоставить. Он помнил лишь то, что полагался какой-то процент за выполнение какого-то плана. Единственное, что удалось выудить из памяти, — это название самого производителя. Парень сник, опустил голову и на выдохе поверженно произнёс:

— Не знаю! Не считал! Только производителя помню.

Иван Степанович тяжело вздохнул, признавая в этой ситуации и своё поражение. Ведь это он не сумел качественно донести информацию до подчинённых, из-за чего всё так и вышло.

Возлагать всю вину на производителя, который также упустил этот момент, Иван Степанович в силу своего управленческого опыта не стал. Вместо этого он оперативно принял меры, чтобы избежать подобных инцидентов в будущем.

Олегу тогда очень повезло с руководителем — премию ему выплатили полностью. Самостоятельно проанализировав ситуацию, молодой человек сделал верные выводы: начал плотно вникать в структуру КРІ и скрупулёзно считать свои доходы. И сколько бы я потом с ним ни разговаривал, он всегда чётко знал, сколько, когда и за что именно ему должны начислить.

С точки зрения психологических игр здесь идет игра «*Почему бы вам не...-Да, но...*», где первый жалуется на проблему, а второй предлагает решения, но первый на все предложения отвечает «да, но...», сохраняя позицию жертвы или как мы разбирали в примере описании постановки задач по SMART игра под названием «*Попался, негодяй!*» где один провоцирует другого, чтобы потом обвинить его в некомпетентности.

Олег в роли *Ребенка*, в которую пропал сам из-за своей без инициативности, а Иван Степанович в роли *Родителя*, которому приходится все объяснять...

Приводя этот пример, я хочу донести до вас простую, но фундаментальную истину: где бы вы ни работали и какую бы должность ни занимали, первое, что вы должны четко понимать, — из чего складывается ваша мотивация. За что именно вам платят деньги? Как заработать по максимуму? Если вы, конечно, не работаете за чистую идею, что маловероятно в наших реалиях. Вы работаете за деньги! Примите это как факт. Деньги — ваша основная мотивация и краткосрочная цель на месяц, ради которой вы каждый день просыпаетесь и идете в офис. А всё остальное — это рутина, процесс, который просто ведет вас к этой самой цели.

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.