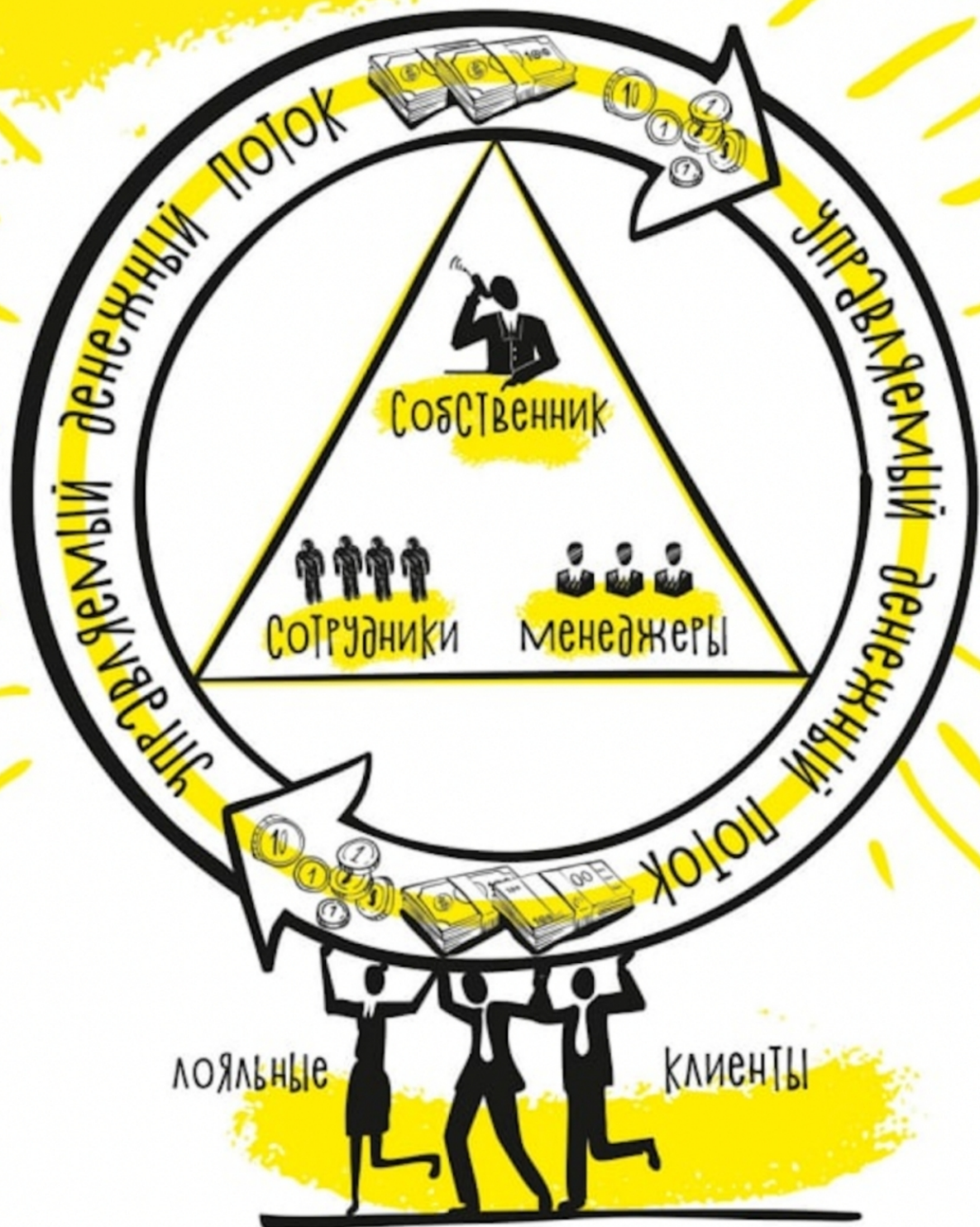


ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

ХЛЕБ С МАСЛОМ ДЛЯ ВСЕХ

Олег Афанасьев и Николай Иняхин и Виталий Волянюк



ВСЕ ЧТО НУЖНО ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПРИБЫЛЬНЫМ БИЗНЕСОМ

Олег Афанасьев

Хлеб с маслом для всех

«Автор»

2022

Афанасьев О. Н.

Хлеб с маслом для всех / О. Н. Афанасьев — «Автор», 2022

Перед вами необычная бизнес-книга. Как правило, издания на тему бизнеса обращены к собственникам и топ-менеджерам и посвящены решению их проблем и задач, забывая при этом про обыкновенных сотрудников. Без них невозможен успех компании, да и просто её нормальная работа. Поэтому эта книга обращена не только к владельцам и руководителям, но и к ним. Авторы предлагают посмотреть на бизнес как на равносторонний треугольник интересов внутри компании с учетом общей пользы, которую такой треугольник может принести клиентам. В нем все три стороны – акционеры, руководители, сотрудники, одинаково важны, и все вместе они имеют смысл, когда их деятельность нужна клиентам готовым заплатить за неё «живыми деньгами». При этом каждой из трех сторон важно понимать и принимать интересы двух других. А сама компания должна представлять собой систему, которая ежедневно обеспечивает триединство этих интересов.

© Афанасьев О. Н., 2022

© Автор, 2022

Содержание

Об авторах	6
Олег Афанасьев, автор	6
Николай Иняхин, соавтор	8
Виталий Волянюк, соавтор	10
Ольга Ленская, редактор	11
Введение	12
Часть 1. Новый взгляд на современную бизнес-организацию	14
Каждая организация – это сгусток энергии	16
Часть 2. Наемные сотрудники	19
Глава 1. Как перестать быть лузером и натренировать «мышление победителя»	19
Почему люди становятся лузерами	20
Как «вылечить» лузера и можно ли это сделать	21
Предпринимательство – вид гениальности?	22
Как стать виннером: 7 простых советов	23
Глава 2. Ищете стабильности – так и останетесь неудачниками! Как изменить «настройки» мозга, чтобы разбогатеть[1]	25
Философия денежного потока	25
Уровень денежного потока	26
Динамика денежного потока	27
«Закон Маргинальных Отклонений»	27
В заключение	29
Глава 3. Горько и обидно выпрашивать премию... Как найти работу, которая приносит и деньги, и радость[2]	31
Как найти работу, на которую хочется бежать по утрам	32
Как сохранить драйв на любимой работе	35
Когда нужно менять работу	36
Глава 4. Терпеть отвратительные характеры и ошибки сотрудников. Как раскрыть и монетизировать талант лидера	38
Лидером рождается каждый	39
«Белая кость»	39
Социальные навыки лидера. Кейс «Непризнанный гений»	40
Умение продавать себя. Кейс «Известная художница»	40
Внимательность и терпеливость. Кейс «Николаевский рок- клуб»	41
Чувство юмора и сила связей. Кейс «Молодец!»	41
Глава 5. Резюме на 7 страниц – это жуть. Как продать себя работодателю после 40 лет[3]	44
«Я умер 3 года назад» – с чем сталкиваются кандидаты 40+ на собеседованиях	45
7 страниц резюме с перечислением мест работы – вот что выдает 40-летних	45
Как писать резюме в 40+, чтобы HR дрались за шанс взять вас на работу?	45
И в заключение	47

Глава 6. 45 лет – уже приговор? За что компании (не) любят возрастных сотрудников	49
«Кризис среднего возраста» – время возможностей?	50
Почему людям кажется, что они стареют	51
Жизнь после 40: в хаосе – остановись!	52
Переосмысление жизненных координат: как «перевернуть пластинку»	52
Как «перепрограммировать» себя на лучшую жизнь	53
Глава 7. Платят – работаю. Не платят – сплю! Как покончить с эгоизмом сотрудников и сохранить контроль над бизнесом	56
1. Диверсификация портфеля товаров или услуг	57
2. Быстрое решение проблем	58
3. Ежемесячный план действий	60
Глава 8. Автоматизируйся или уходи! Как сотрудникам реагировать на перемены в компании	67
«Автоматизации – быть!»: залог выживания	68
«У нас и так все хорошо работает»: отрицание	68
«Сэкономили время всем»: новаторство	69
Выводы	70
Глава 9. Хватит уже работать за оклад! Как начать управлять своими доходами	72
Насильно привязать «душой и телом» к работе – нельзя	73
Как это работает: рассказываем на примерах	73
«К черту все!», или Как зарабатывать больше?	78
Глава 10. Хочу другие горизонты и зарплату ×4. Как понять, что пора увольняться, и сделать это красиво	81
Причина увольнения: «Меня не любит или ко мне придирается мой руководитель»	82
Причина увольнения: «Нашел очередную работу своей мечты»	83
Причина увольнения: «Предлагают работу помасштабней и зарплату повыше»	84
В заключение	85
Глава 11. Не устраивайтесь на работу, которую себе не продали. Что помогает строить блестящую карьеру	87
Успешная работа: что для этого нужно	88
Успешный торговый представитель	88
Успешный менеджер по B2B-продажам	89
Успешный закупщик	89
Успешный кладовщик	90
«Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом»: правдивая история успеха	90
Конец ознакомительного фрагмента.	92

Олег Афанасьев, Николай Иняхин, Виталий Волянюк Хлеб с маслом для всех

Об авторах

Олег Афанасьев, автор



Основатель и CEO компании «Business Systems» (с 2001 года).

Сооснователь Interim Business Association (с 2020 года).

Автор технологических разработок в области управления результативностью персонала.

Разработчик уникальной методологии построения и развития бизнес-организаций «Концептуальный Менеджмент»[®], а также уникальной методологии построения саморазвивающейся бизнес-организации «Система управления 9×9».

Автор 40 базовых программ профессиональной подготовки персонала в области маркетинга, продаж, менеджмента и качественного обслуживания клиентов.

Специалист в области бизнес-инжиниринга, психологии организационного поведения, бизнес-консультант, бизнес-тренер, модератор, психолог.

Руководитель проектов организационного развития компаний-клиентов, в которых внедряется концепция «Change Management в аутсорсинг».

Автор ряда статей в изданиях Украины «Бизнес», «Компаньон», «Управление персоналом», также в белорусском издании «Probusiness».

Автор книг «Стёб бай Степ. Десять заповедей успешного продавца» (2008), «Искусство “дожимать”: 9 шагов к результату. Книга-коучинг для руководителя» (2019).

За плечами Олега более **1 000 стратегических сессий**, тренингов по менеджменту, продажам и качественному обслуживанию клиентов для ТОП-менеджеров и менеджеров среднего звена международных компаний.

В настоящее время живет и работает в Нью-Йорке.

Николай Иняхин, соавтор



Интерим-менеджер, социальный психолог-педагог, магистр экономических наук.

Автор методики оценки текущего состояния компании в разрезе сотрудников. Автор методологии разработки роботов для бизнеса на базе чат-ботов. Автор статей и рубрики «Управление изменениями в компании». Соучредитель компании «Интерим Менеджмент Групп». Сооснователь и глава борда Interim Bussiness Association.

24-летний опыт практической работы по управлению и развитию дистрибьюторских, производственных и логистических компаний различных сфер деятельности и форм собственности, внедрению CRM-систем, выводу на рынок новых продуктов и брендов, запуску start-up.

Увлекаюсь плаванием, чтением книг и приготовлением еды. Люблю свою семью и друзей. Убежден в том, что ежедневные маленькие победы позволяют достигать больших целей. И что из счастливых людей рождаются счастливые лидеры!

Ежедневно оказывая практическую помощь разным компаниям в роли интерим-менеджеров, мы с коллегами заметили одну общую особенность: чем ближе совпадают интересы у собственника, его топ-менеджеров и рядовых сотрудников, тем успешнее и продуктивнее развивается и работает компания. Чем дальше друг от друга интересы каждой из сторон, тем боль-

шую турбулентность и неустойчивость в работе испытывает компания. В этой книге на реальных примерах из жизни компаний, которые после прочтения можно самостоятельно применять на практике, мы описали равнобедренный треугольник интересов, позволяющий построить саморазвивающуюся компанию.

Собственники, топ-менеджеры и руководители разных уровней, а также рядовые сотрудники – все найдут в этой книге ответы на свои многочисленные вопросы и инструменты для развития.

Виталий Волянюк, соавтор



Основатель интернет-портала и сообщества предпринимателей probusiness.io.

За время работы с 2014 года площадка аккумулировала огромный опыт ведения бизнеса в нашем регионе и не только: было опубликовано около 9 000 тыс. статей о различных компаниях и предпринимателях из Беларуси, России, Украины, Казахстана и других стран.

Виталий провел более ста интервью с владельцами и топ-менеджерами известных белорусских и международных компаний. Организовал крупные бизнес-форумы и конференции в Минске с участием Нассима Талеба, Ицхака Адизеса, Рэя Курцвейла, Нуриэля Рубини, Дэйва Логана и других известных спикеров.

Выступил соавтором YouTube-проекта «Рабочая группа», в котором эксперты и практики бизнеса разбирают конкретные кейсы предпринимателей и помогают им расти.

Ольга Ленская, редактор



Бизнес-журналист, редактор, главный редактор интернет-портала probusiness.io

Книга интересна и полезна тем, кто только начинает искать свое профессиональное призвание и стоит в самом начале карьерной лестницы, а также тем, кто прошел длинный путь в построении собственного бизнеса и передачи его в управление наемному менеджменту.

Чтение будет похожем на увлекательное путешествие: повествование насыщено реальными кейсами из жизни компаний и людей, которые в них трудятся и ими управляют. Вы точно найдете те практические инструменты для своего бизнеса, которые еще не применяли, и сможете убедиться на примерах, насколько эффективно они работают.

Богатый опыт, накопленный авторами этой книги в сочетании с живым изложением, делает ее настольным пособием для предпринимателя любого масштаба, равно как и для тех, кто только хочет открыть для себя мир бизнеса и уйти из найма в свободное плавание.

Удачи! И приятного чтения.

Введение

Перед вами необычная бизнес-книга. Как правило, издания на тему бизнеса обращены к собственникам и топ-менеджерам, решению их проблем и задач. В то же время в бизнесе есть еще одна важная сторона, помимо акционеров и менеджмента, – наемные сотрудники. Без них невозможен успех компании, да и просто ее нормальная работа. Компания может ставить любые цели, но если сотрудники не понимают либо не разделяют их, если эти цели не являются мотивирующими для всех трех сторон – акционеров, руководства, сотрудников, то получится очередная вариация на тему «лебедь, рак и щука».

Поэтому эта книга обращена не только к владельцам и руководителям, но и к сотрудникам. Но чтобы не потерять смысл существования бизнес-организации, необходимо также учесть интересы клиентов.

Авторы предлагают посмотреть на бизнес как на равносторонний треугольник интересов внутри компании с учетом общей пользы, которую такой треугольник может принести клиентам. В нем все три стороны – акционеры, руководители, сотрудники – одинаково важны, и все вместе они имеют смысл, если их деятельность нужна кому-то, кто готов за ее результаты заплатить «живыми деньгами».

При этом каждой из трех сторон важно понимать интересы двух других. А сама компания должна представлять собой систему, которая обеспечивает триединство этих интересов.

Речь идет, прежде всего, о системе материальной мотивации.

Чего хочет от бизнеса собственник? Как правило, увеличения прибыли и роста стоимости бизнеса.

А что интересует топ-менеджера? Достижение компанией поставленных целей, получение премий и бонусов.

А чего хотят сотрудники? Они также хотят увеличивать свой доход и понимать, каким образом они реально могут это сделать.

Вроде бы все просто. Но на практике часто можно видеть перекосы. Когда собственник богатый, а сотрудники бедные. Бывает и наоборот, топ-менеджмент и сотрудники обеспечены хорошими зарплатами, а финансовые результаты компании – грустные, акционеры недополучают денег от бизнеса. Еще более плохой сценарий, когда в бизнесе не реализуются интересы ни одной из трех сторон – бедные и неудовлетворенные все.

В этой книге авторы на основании богатого практического опыта работы со многими бизнесами из России, Украины, Беларуси, Казахстана, США дают конкретные рекомендации, как выстроить в компании систему триединства интересов. Эта система дает ясное понимание для акционеров, топ-менеджмента, сотрудников, как компания генерирует доход и по каким принципам этот доход распределяется между всеми участниками бизнеса. В этой системе база для вознаграждения каждого сотрудника – те показатели, на которые в своей работе сотрудник влияет непосредственно, а не те, что находятся за пределами его влияния (например, прибыль). В этой системе каждый понимает, как и из чего формируется его оклад, премия, бонус, дивиденды.

Эта система подразумевает, что все в компании мыслят в цифрах, в измеримых показателях. А также подразумевает высокий уровень открытости и честности внутри «треугольника» и единство установленных правил для всех трех сторон.

В такой системе хорошо работает амбициозным людям, стремящимся к росту и развитию. И в ней может быть неуютно тем, кто привык получать зарплату за работу с 9.00 до 18.00, а не за измеримый результат.

Однако, материальные факторы – это только начало корпоративного консенсуса! Немаловажное значение имеют также факторы психологического партнерства, при котором никто

не чувствует себя важнее кого-то, когда каждый человек в компании понимает свою ценность в достижении общего результата и стремится к заслуженному уважению со стороны коллег на 360 градусов.

Без культуры всепроникающего взаимоуважения ни одна компания не имеет долгосрочного будущего.

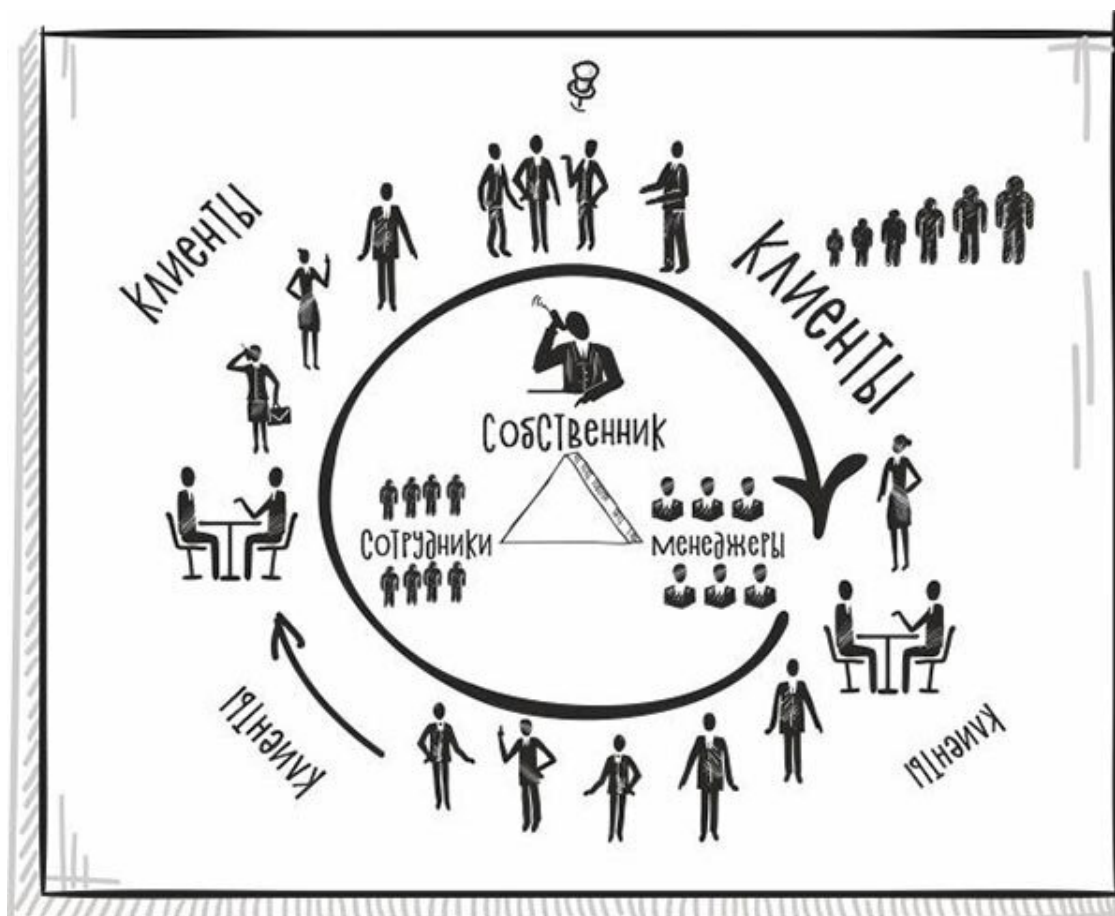
Культура взаимоуважения всегда начинается с собственника компании, подхватывается топ-менеджментом и передается во все слои исполнительских звеньев. А все вместе они формируют общее впечатление о себе у клиентов, которым приятно иметь дело со слаженной командой единомышленников. Именно это обстоятельство чаще всего, при прочих равных с конкурентами условиях, формирует лояльность целевых аудиторий и создает возможности для долгосрочного взаимодействия.

Для владельцев бизнеса и топ-менеджеров эта книга – пошаговое руководство, как внедрить такую систему внутри компании, как увязать личные интересы сотрудников с интересами бизнеса.

Для сотрудников – эта книга дает детальное представление того, как работает любой бизнес. Возможность посмотреть на компанию со стороны акционера и со стороны топ-менеджера, также получить практические советы, как осознанно увеличивать личную эффективность и, как следствие, личный доход в рамках компании.

Приятного и полезного чтения!

Часть 1. Новый взгляд на современную бизнес-организацию



25-летний стаж практических исследований в области повышения эффективности бизнесов позволил нам выявить ряд важнейших закономерностей, следование которым дают гарантированно хороший результат любой бизнес-организации вне зависимости от ее специфики и отрасли, в которой она действует. Технологии, разработанные с учетом этих закономерностей, одинаково эффективны как для импортеров-дистрибьюторов, так и для производственных организаций, а также для таких специфических отраслей, как страхование, издательства, рекламные и туристические агентства, банковский сектор. Для всех, где есть клиенты, сотрудники, их обслуживающие, менеджеры и собственники.

Многие компании не могут самостоятельно и эффективно управлять изменениями в силу различных субъективных и объективных причин.

К субъективным причинам относятся:

- страхи собственников и их недоверие к персоналу, привлеченному «извне», которые компенсируются назначением на ключевые должности родственников и знакомых;
- дефицит доверия проводит их к ловушке «неприкасаемых», которые, как правило, во-первых, не являются самыми лучшими и результативными, во-вторых, выпадая из зоны контроля, очень часто злоупотребляют своим служебным положением, демотивируя остальных сотрудников.

К объективным факторам невозможности внутренними силами эффективно управлять изменениями мы относим:

- отсутствие у собственников и менеджеров ясной и стройной методологии управления изменениями;
- отсутствие возможности выйти из «текучки» и «операционки», чтобы увидеть жизнь организации в целом и наметить пути ее самосовершенствования.

Цель этой книги в том, чтобы дать нужные инструменты всем участникам бизнес-организации для уравнивания интересов клиентов, сотрудников, управленцев и собственников бизнеса.

Концепция учета интересов четырех сторон предполагает создание такой равновесной модели управления компанией, в которой все заинтересованные стороны получили бы достаточные возможности для удовлетворения своих специфических потребностей и все вместе с удовольствием способствовали процветанию бизнеса.

Эта концепция родилась в результате длительной и продуктивной работы авторов книги и редакторов международной интернет-площадки probusiness.io. В большом потоке совместных публикаций стала вырисовываться необходимость их стройного объединения в одном источнике. Так появилось это своеобразное практическое руководство, целью которого можно назвать повышение уровня взаимопонимания всех ключевых участников игры под названием «бизнес». Труд оказался не из простых, но его особая ценность в том, что он вобрал в себя реальный опыт многих компаний. Именно на этом опыте – на живых кейсах современного бизнеса – основаны материалы опубликованных на портале статей, как, впрочем, и сама идея этой книги.

Книга построена таким образом, чтобы:

- каждый читатель нашел в ней себя, независимо от того, на какой из сторон треугольника он находится в данный момент, и узнал о себе что-то новое;
- все участники бизнес-организации смогли проникнуть в актуальную проблематику друг друга и, что самое важное, найти пути конструктивного разрешения многих проблем, возникающих на «стыках» их интересов;
- читатели прониклись идеологией роста и получили понятные инструменты для личного и профессионального развития внутри бизнес-организации и, как следствие, – для процветания всей организации в целом.

В данной концепции очень важна идея равенства сторон, потому что мы считаем, что ни одна из них не может быть важнее остальных. Как только одна из них начинает «распухать», нарушенное равновесие разрушает гармонию взаимоотношений, а следовательно, и бизнес в целом. Разрушение может происходить быстро или постепенно, заметно или незаметно, но однажды оно становится явным, когда начинают терять все.

Мы приглашаем вас в увлекательное путешествие по лабиринтам бизнеса, наполненным открытиями. И каждое из них может вас натолкнуть на то, о чем, возможно, вы раньше не думали. Или думали, но не знали, как лучше подойти к решению того, что давно назрело.

Эта книга запустит процессы новых размышлений, будет помощником в повышении реальных финансовых результатов ваших компаний. Будем рады каждому отзыву и каждой новой истории, имеющей все шансы лечь в основу следующей нашей книги.

Каждая организация – это сгусток энергии

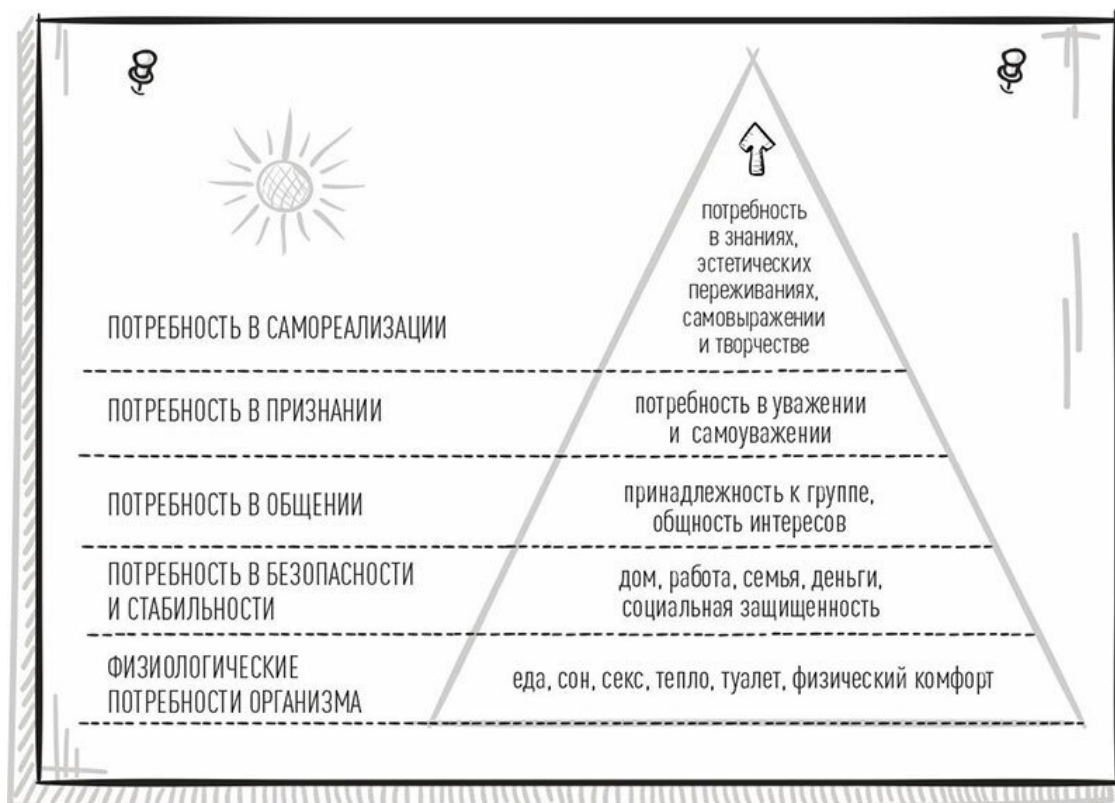
Бизнес-организация – это команда людей, объединенная одной целью и смыслами, которые кроме прочего ведут ее к развитию, успеху и приумножению результатов. Но поиск этих смыслов обычно лежит за пределами организации. Мы убеждены, что высшие смыслы существования абсолютно необходимы бизнесу: не хлебом единым жив человек.

Разговоры о деньгах, кто сколько зарабатывает, финансовые цели – это нижние тона в жизни организации. И если заикнуться на них, то компания становится очень хрупкой и уязвимой. Она привлекает людей бедных духом и, чаще всего, ставящих «телегу впереди лошади»: сначала скажите, сколько заплатите, а потом я, может быть, буду работать. Таких людей очень легко перекупить, они не будут привержены идее бизнеса, в них нет энергии энтузиазма, желания сделать что-то лучше, быть членом большой команды, которая строит что-то великое.

И очень важно здесь то, что энергия романтики, пронизывающая все уровни компании, должна исходить, прежде всего, от собственника. Именно он передает и транслирует на всех уровнях в своей компании.

Любовь к клиентам и людям, несущим им главную ценность, придуманную в одиночку или вместе, выраженную в ярком, интересном продукте, – вот что должно пронизывать поведение инициатора бизнеса. Иначе мы получаем полный трэш в виде сборища людей, ненавидящих друг друга и устраивающих подковерные игры на выживание, живущих на низких энергиях уничтожения всего живого, интересного, необычного, прогрессивного. Уничтожения духа творчества и инициативы.

Вспомним пирамиду потребностей Абрахама Маслоу 1942 года для более точного понимания нами реальных мотивов современных людей.



Обычный человек, развиваясь духовно и профессионально в течение своей жизни, движется последовательно в удовлетворении своих нужд:

- от физиологии к безопасности-стабильности;
- от безопасности-стабильности к поиску себе подобных в общении и желании принадлежать какой-то группе;
- от желания принадлежать группе к самоутверждению и насыщению своего эго удовольствием признания;
- от признания к познанию, гармонии и творчеству.

Но этот длинный путь большинство людей приводит к полному жизненному краху, потому что многие из них так и не доживают до вершины, остановившись где-то посередине – на уровне «а поговорить».

Выдающиеся люди и организации начинают свою сознательную жизнь со смыслов. Они, в буквальном смысле слова, переворачивают пирамиду Маслоу и начинают с высших смыслов: что мы можем сделать такого, чего не было никогда до нас, что навсегда изменит мир к лучшему.

Мука поиска такой идеи уникального продукта сплачивает команду круче любых обещаний платить много и регулярно. Мы знаем очень много примеров, когда великие ученые, работая за копейки, создавали выдающиеся открытия, переворачивающие представление человечества о материальном и нематериальном мире на многие века вперед. То же можно сказать и о писателях-фантастах, которые дерзали в своих книгах мечтать о невозможном. Но проходят годы, и каждая их фантазия становится нашей реальностью. И это удивительно.

Во многих компаниях я слышу о том, что персонал внизу иерархической лестницы считает собственников «космонавтами». Люди не понимают их идей и устремлений. Почему?

Потому что творческий поиск является уделом «избранных» – стратегических советов и управленческих бордов. Остальные живут скучной рутинной жизнью – существуют в бизнес-процессах, иногда не описанных и запутанных, когда «правая рука не знает, что делает левая».

Отсюда накапливается раздражение, плетутся интриги, растет недовольство всем и вся, и жизнь превращается в корпоративный ад, где никто никому не интересен и все заняты битвой за ресурсы и влияние. Компанию все больше и больше поглощают «законы примитивной группы» (их мы также опишем в этой книге), где каждый сам за себя. Организация «заболевает», медленно, но, верно, деградируя и разлагаясь изнутри.

Основатели не всегда вовремя замечают эти признаки гниения. Особенно если они не понимают простой закономерности: бизнес делают люди и только люди могут сделать его красивым. Либо – ужасным.

Чтобы бизнес стал ужасным и деградировал, много ума не надо: достаточно просто все пустить на самотек и по принципу энтропии (каждая система стремится к саморазрушению) все произойдет само собой: компания рухнет однажды как «колосс на глиняных ногах», так и не став «великой».

Эта книга о том, как компаниям становиться «великими». О том, что «великой» компания должна стать не для окружающих, а прежде всего для самой себя.

Эта книга о том, как наполнить бизнес духом творчества и счастья, которые привлекали бы к ней, как к магниту, клиентов, партнеров и новый, талантливый персонал. Как сплотить коллектив вокруг великой идеи и наполнить его энергией совместного творчества. Прорывного творчества на всех уровнях организации: продуктовом, организационном, стратегическом, операционном.

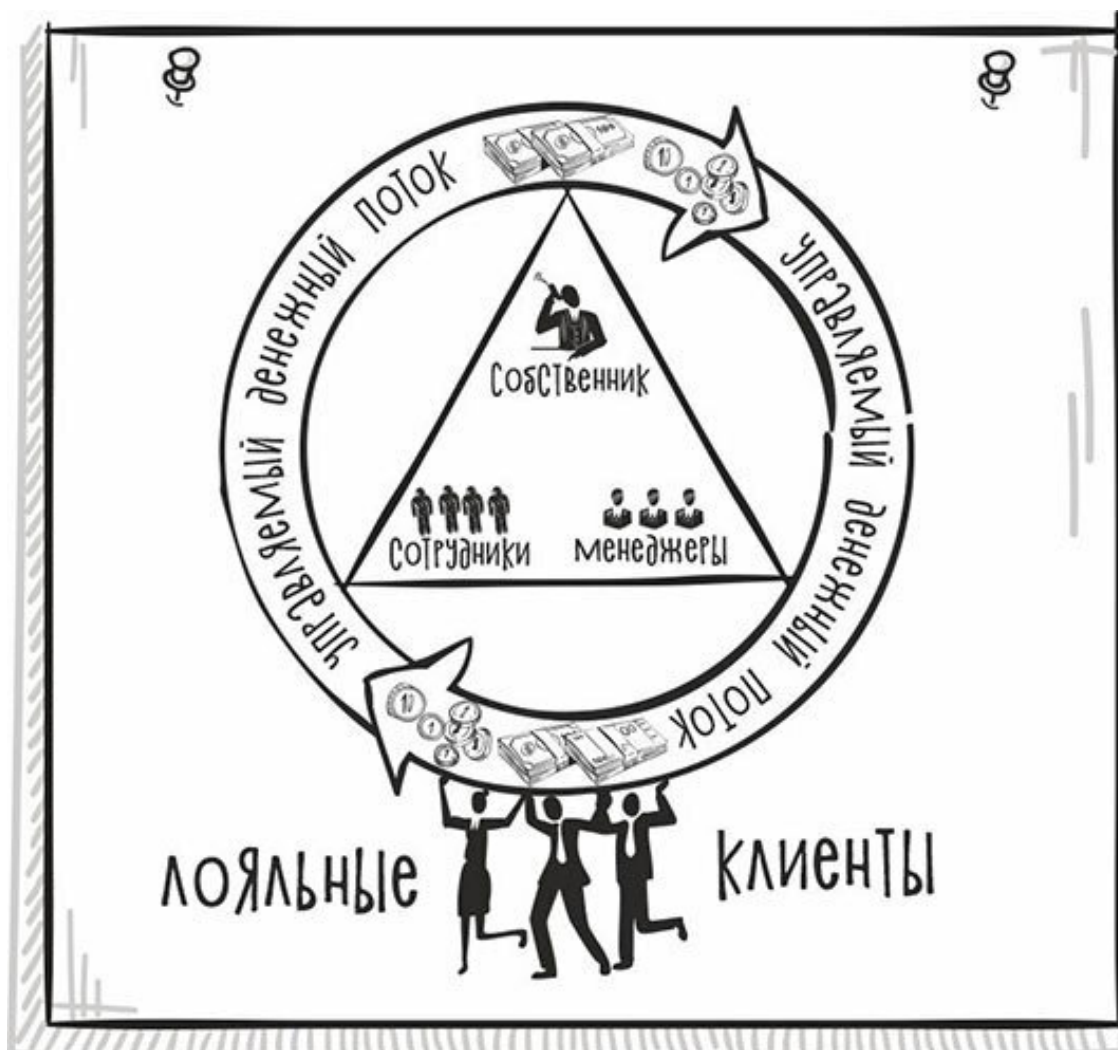
Даже если у вас был другой опыт, поверьте, людям далеко не все равно, где и с кем они работают, – им всегда нужен высший смысл как в деятельности, так и в отношениях. В поиск этих смыслов мы и приглашаем вас, читатели!

Но прежде, чем вы погрузитесь в чтение, мы хотим обратить ваше внимание на то, что эта книга еще и о том, с чего начинается бизнес как таковой, о том, что является его «кровью» и главной движущей силой. Мы глубоко убеждены, что любая бизнес-организация появляется на свет и живет, благодаря клиентам и только ради них.

Взгляните еще раз на нашу пирамиду. В ее основании заключены интересы собственников, менеджмента и исполнителей, а смысл этому сочетанию интересов придает вершина, направленная на интересы и потребности наших клиентов.

Именно в таком виде бизнес-организация обретает смысл существования и «оживает», становится гармоничной и сбалансированной на всех уровнях процессов и человеческих отношений.

Так «очеловеченная» бизнес-организация превратилась в живой социальный организм, исследовать который стало очень интересно. Именно в это путешествие исследования корпоративных противоречий и поиска путей их решения мы с удовольствием погружаемся в этой книге и приглашаем еще раз всех неравнодушных к данной тематике. В путь!



Часть 2. Наемные сотрудники

Глава 1. Как перестать быть лузером и натренировать «мышление победителя»

Невозможно ждать побед в своей жизни, двигаясь хаотично и непоследовательно.

В бизнесе без лидерских качеств не выжить!

Особенно сложно сохранять «мышление победителя», когда экономические условия жесткие, а уровень неопределенности максимально высок.

В этой главе мы расскажем о причинах массовости лузерства, о препятствиях на пути к успеху и способах их преодоления.

Вы узнаете:

Почему люди становятся лузерами

Как «вылечить» лузера и можно ли это сделать

Предпринимательство – вид гениальности?

Как стать виннером: 7 простых советов



Американцы склонны делить людей на 2 категории, исходя из их жизненных достижений: лузеры (прямой перевод – «тот, кто теряет») и виннеры («тот, кто побеждает»).

Каково соотношение этих двух категорий в реальном мире?

По нашим наблюдениям, лузеров, к сожалению, гораздо больше, чем виннеров. Кстати, и закон Парето это подтверждает, ведь известный экономист и социолог первоначально сформулировал свое правило таким образом: «80 % всех богатств принадлежит 20 % населения». То есть лузерство – явление массовое.

В чем его причина, почему одни достигают высоких результатов, а другие – нет? По нашему мнению, причин несколько.

Почему люди становятся лузерами

Начнем с того, что все люди от рождения талантливы и «заряжены» на успех. Но не всем удается реализовать себя в жизни.

Основная причина в том, что они не уверены в себе, в своих силах, в своем таланте. Корни такой позиции уходят глубоко в детство и воспитание. Большинство принимает и перенимает систему взглядов и ценностей своих родителей, которые не реализовали «большую мечту» своей жизни или главную ее цель.

Например, в странах бывшего СССР люди по большей части не столько жили, сколько выживали. Ведь трудно назвать ритм «от зарплаты до зарплаты» жизнью, когда ее главные цели – собрать деньги на отпуск дикарем на море, отложить их на сапоги или велосипед.

И даже если в молодости у наших родителей были какие-то мечты, то под грузом лет и обстоятельств они скукожились до исчезающе малой величины. А когда человек теряет надежду на реализацию мечты, его мир становится маленьким и серым, пустым.

У американцев другая идеология. Они называют ее «американской мечтой». В это понятие вкладывается необходимость иметь большие цели и добиваться их во что бы то ни стало! Достижения как главный критерий успешности заставляют их быть лучшими, лидерами в тех областях, где они могут проявить себя наилучшим образом. Так в обществе с достаточно раннего возраста возвращается психология широких возможностей для проявления своего таланта!

Не все сдаются сразу, зачастую молодые люди активно стараются найти свое призвание и главный талант. Но реальность, обстоятельства, давление общества все же в большинстве случаев оказываются сильнее, а человеку не хватает силы воли, настойчивости и трудолюбия, чтобы их преодолеть.

Для того чтобы найти силы продолжать движение вперед несмотря ни на что, нужно обязательно выполнить четыре условия:

- 1) осознать свою мечту и превратить ее в цель;
- 2) увидеть свой вектор движения вперед;
- 3) стать профи в том, что ты умеешь делать лучше всего;
- 4) научиться продавать свой труд за достойные деньги.

Но на всем этом раньше не было принято делать акцент ни родителям, ни учителям. Вспомните, что нам говорили в школе:

«Я – последняя буква алфавита».

«Ты что, самый умный? Иди к доске! (читай: получи наказание)».

То есть нас в детстве ругали за попытки выделиться, опередить других, заявить о себе громко, за стремление к успеху. И это особенно грустно потому, что так говорили близкие и значимые для каждого из нас люди.

Как «вылечить» лузера и можно ли это сделать

В этом контексте хочется вспомнить интересный кейс.

На сеансе групповой психотерапии, где мы были одними из активных исследователей, рассматривалась история девушки. Ее расстраивало осознание себя эгоисткой, и все свои жизненные несчастья и неудачи она связывала именно с этим. Впервые ей в детстве сказала об этом мама.

Когда мы начали изучать личность мамы, то выяснилось, что сельская красавица вышла замуж за морского офицера, приехавшего к кому-то в гости. Но она его не любила и, когда забеременела, плакала всю ночь, потому что не хотела рожать от нелюбимого человека. Когда родилась дочь все эмоции за свою неудавшуюся жизнь она неосознанно перенесла на ребенка, постоянно упрекая девочку в эгоизме. То есть мама, решая свои взрослые проблемы, «наградила» дочь комплексом неполноценности. После осознания глубинной причины своего «эгоизма» девушка полностью изменила свою жизнь: прервав зависимость от мнений мамы, она стала самостоятельно строить свою жизнь так, как нужно было ей, и добилась отличных успе-

хов, вырвавшись из «лузерского» капкана, с которым прожила много лет, но так и не была счастлива. То есть когда-то окружение убедило девушку, что именно это замужество – ее судьба. Противостоять родителям, друзьям и соседям трудно, ведь на уровне логики, окружающие вроде бы были правы. Но ощущения к делу не пришьешь.

Приведем не менее яркий пример из бизнеса. Старый знакомый, который более 10 лет развивал успешный дистрибьюторский бизнес в Украине, в какой-то момент понял, что это не его занятие, и полностью переключился на другое направление.

Он выставил свой текущий бизнес на продажу и ни разу об этом не пожалел, потому что увидел новый горизонт, за которым его ждут другие эмоции, дела и результаты.

Таких историй и таких людей среди нас очень много. Практически все мы идем на какие-то компромиссы, отказываемся от мечты, занимаемся не своим делом, подсознательно не любим собственных детей. В общем, наш жизненный принцип – «стерпится – слюбится». Вот и получается, что корни лузерства и неудачливости лежат очень глубоко внутри нас самих.

То есть лузерство – это определенные подсознательные сценарии и формы поведения, которые нам внушают несколько источников:

- родители, которые сами не добились того, чего хотели;
- школа, нивелирующая любую индивидуальность и выращивающая «винтики»;
- общественное мнение с четкой идеологией выживания.

Таким образом, все это «добро» мы не только получаем от родителей, но и, приумножив, передаем его своим детям. И этот порочный круг может разорвать только тот, кто осознает создавшееся положение. Осознал – можешь изменить.

Предпринимательство – вид гениальности?

Все, о чем мы говорили выше, делало (особенно при «совке») из индивидуальности общественно-полезную единицу и потребителя. В жестко структурированном обществе с устойчивой системой ценностей, направленной на подавление индивидуальности, преодолевать сопротивление невероятно трудно.

Но с изменением рыночной и социальной ситуации востребованными становятся совершенно другие модели поведения. Мы уже давно перешли к капитализму, в основе которого лежит предпринимательство, но психологически все еще окончательно не перестроились. А вот в США предпринимательство считается одним из видов гениальности. Вся политика государства направлена на поддержку предпринимательского духа и самореализацию каждого человека.

Итак, у каждого из нас где-то в бессознательном есть картинка своего успешного будущего!

Если мы сегодня (точка А) видим свое будущее (точка Б) и идем к нему, то это и есть наш вектор успеха. Нам в помощь, как компас, картинка, в которой мы счастливы, реализовали себя и свои таланты, живем так, как мы хотим.

Основная проблема – извлечь картинку своего будущего из своего подсознания и дать ей возможность определять вектор нашего развития, осознать свою собственную картинку, понять, чего хочешь ты, а не окружающие, родители, друзья.

Как ни странно, но мы очень редко задаем себе вопрос: «Чего хочу я?» Проще жить по чужим меркам и лекалам. А про человека с «чуйкой», то есть с ощущением себя и своих желаний, часто говорят: «Повезло». Хотя в действительности каждый человек имеет право, на счастье, в той форме, в которой он хочет.

Однако, на протяжении жизни у каждого из нас образуются некие «мозоли». Это результат встреч и столкновений с парализующими волю и убивающими желания людьми и обстоятельствами. Они вынуждают нас отклониться от нашего вектора успеха. Большую роль в этом черном деле играют комплексы – такие сгустки негативных эмоций и психотравм (привет родителям и школе!). Ведь если какая-либо ситуация не завершилась так, как хотелось, то она может мучить еще долго, и человек мысленно возвращается к ней снова и снова.

Как стать виннером: 7 простых советов

Люди часто задаются вопросами: «Каждый ли человек способен стать виннером? И нужно ли вообще обществу такое количество лидеров-победителей?» Да, несомненно! Но особенно важно, что человек должен стать лидером как минимум для себя самого. Стоит вам преодолеть собственные страхи и комплексы – и жизнь заиграет красками успеха.

Чтобы натренировать «мышление победителя», возьмите на заметку эти 7 советов:

1. Рассматриваем трудные задачи как возможности.

Вместо того чтобы восклицать: «Нет, я не справлюсь! Презентация клиентам новых продуктов – не моя сильная сторона», говорим себе, что новый опыт даст возможность расширить свои знания.

Воспринимаем успех как процесс изучения нового, а не мгновенное достижение желаемого результата.

2. Не ругаем себя за ошибки.

Просто считаем ее частью процесса обучения. Заменяем слово «неудача» словом «урок». Стараемся учиться на чужих ошибках.

3. Хвалим себя за попытки, старания и терпение.

Ценим упорный труд больше, чем талант. Главное в достижении цели – это усилия и готовность не сдаваться, столкнувшись с трудностями.

4. Развиваем решимость и настойчивость.

Есть смысл быстро принимать решения и действовать на основе доверия своей первой мысли, пришедшей в голову: частота действий в единицу времени увеличивает вероятность получения нужного результата. Безошибочное бездействие никуда нас не продвигает. Большинство людей остаются лузерами, потому что не торопятся принимать решений и настойчиво их реализовывать.

5. Превращаем неудачи и ошибки в ценные уроки.

Открыто говорим, когда и где допустили ошибку и какие выводы сделали на будущее. Такое поведение укрепляет наши связи с окружающими и вызывает симпатию.

6. Делаем ставку на свои сильные стороны.

Можно всю жизнь потратить на устранение недостатков, но пользы от этого будет меньше, чем от развития достоинств. Победители это понимают и не тратят свое время напрасно. Они используют его для того, чтобы укреплять свои таланты.

7. Ставим четкие цели и разрабатываем стратегии их достижения.

Невозможно ждать побед в своей жизни, двигаясь хаотично и непоследовательно. Помним, что ум становится более острым, гибким и творческим, когда мы его тренируем. Как физические усилия необходимы для наращивания силы мышц, так и интеллекту необходимы постоянные вызовы и сложные задачи, чтобы развивать умственные и эмоциональные способности. Когда перед нами стоит проблема, которая кажется слишком сложной, попытка решить ее делает нас умнее.

«Мышление победителя» позволяет развивать интеллект, таланты и творческие способности. Это самый захватывающий способ жить!

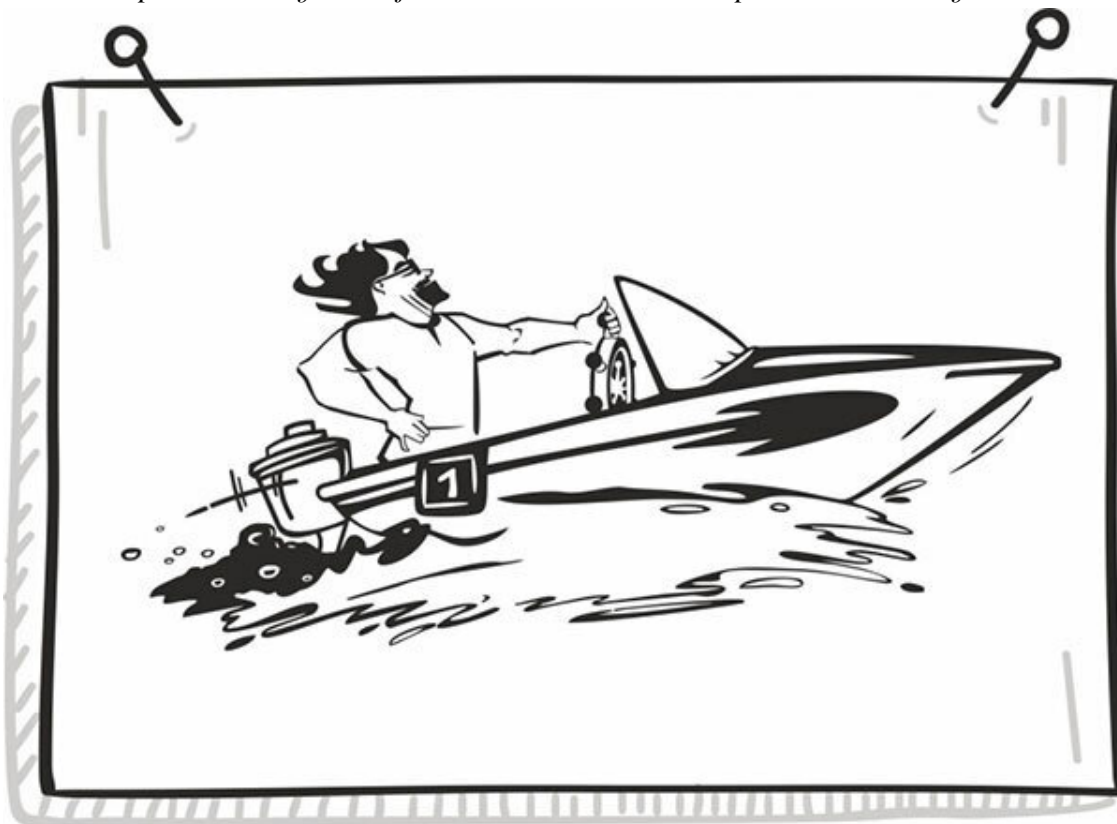


Глава 2. Ищете стабильности – так и останетесь неудачниками! Как изменить «настройки» мозга, чтобы разбогатеть¹

Большинство людей, к сожалению, являются «тефлоновыми» по отношению к денежным потокам и совершенно не осознают этого. Это одна из основных психологических причин богатства и бедности.

В этой главе вы узнаете:

- Почему к одним людям деньги «липнут»
- А другие люди – отталкивают деньги, как тефлоновая поверхность воду
- Как исправить такую «тефлоновость», чтобы открыть для себя путь к богатству



Философия денежного потока

Есть много книг и размышлений о деньгах и взаимоотношениях человека с деньгами. При этом большинство людей на планете живет в бедности и даже не пытается улучшить свое материальное положение. Часто фраза: «Денег никогда не бывает достаточно. Как бы ни был богат человек, ему всегда хочется еще!» – по большому счету выглядит просто как отговорка.

С нашей точки зрения, деньги – это энергия, которую отдает нам мир в обмен на наше поведение в социуме.

¹ <https://probusiness.io/effect/7953-ishchete-stabilnosti-tak-i-ostanetes-neudachnikami-kak-izmenit-nastroyki-mozga-chtoby-razbogatet.html>

Это энергия выживания: если мы делаем что-то, что кому-то действительно необходимо, то однажды найдутся люди, которые хотят за это заплатить. Если мы это совершенствуем и умеем донести эффекты и пользу для большего количества людей, то желающих заплатить становится больше и больше. При этом совершенно все равно, что именно вы делаете, будь то производство физического продукта или услуги, знания или умения, отличающие нас от других, или произведения искусства. Очень важна сама способность что-либо производить и вести себя определенным образом в социуме, чтобы это покупали.

Эта способность включает в себя два важных человеческих качества: **профессионализм и поведение**.

Профессионализм можно наработать. Это качество, осознанно регулируемое нами. Особенно успешно и быстро мы его развиваем, когда нам по-настоящему нравится чем-либо заниматься.

Хуже дело обстоит с поведением – определенным рисунком взаимодействия с окружающими, который может или увеличивать желание людей платить за наш труд, или снижать его только потому, что мы – неприятные в общении люди.

В неправильном сочетании, когда одно из этих качеств либо очень слабо развито, либо отсутствует, человек становится очень похожим на магнит: одной стороной он притягивает железо (читайте: деньги), а другой – его отталкивает. Ну а при полном отсутствии обоих качеств люди похожи, скорее, на тефлоновую ткань, которая вместо того, чтобы впитывать воду (читайте: деньги), – отталкивает ее.

Так вот, большинство людей, к сожалению, являются «тефлоновыми» по отношению к денежным потокам и совершенно не осознают этого.

Уровень денежного потока

Итак, в жизнь каждого из нас поступает энергия в виде денежного потока. В каждый конкретный момент уровень денежного потока у нас разный: то выше среднестатистического, то равный ему, то ниже.

В разные периоды жизни бывает по-разному: в дни, когда мы ищем себя или учимся, наш денежный поток, зависящий от нас, льется в нашу жизнь тонким ручейком. Если продолжаем работать над собой и самосовершенствоваться, то он может увеличиваться. Если же мы останавливаемся в своем поиске чего-то нового – он останавливается вместе с нами.

Давайте подумаем о том, почему большинство людей чувствуют себя несчастными. Оказывается, расти над собой – это большой труд. И не все на это согласны. Физически человеческий организм растет до 25–27 лет, но психологически у человека есть возможность расти всю жизнь: творчески, профессионально, карьерно. Однако не всем это по душе, многие консервируются и опускают руки, дальше плывя по течению жизненных обстоятельств.

Почему большинство людей сдаются на самых ранних этапах своей жизни? Потому что расти – это всегда больно: нужно каждый раз коренным образом менять свою жизнь, а значит, снова и снова попадать в зону неизвестности и дискомфорта.

Прорываются по жизни именно те, кто способен проходить через боль, скепсис окружающих, неудачи и не изменять при этом своей цели или предназначению.

И только много позже, когда эти люди своей настойчивостью пробивают новые пути в какой-либо области, их называют гениями и восхищаются, помещая в социальную коробку «Образец для подражания».

В этот момент к ним приходит слава, а за ней и деньги как атрибут общественного признания. Таким образом, в жизни одних людей уровень денежного потока растет, у других он застывает на определенной отметке, а у третьих – непрерывно падает.

Динамика денежного потока

Мы понимаем, что динамика денежного потока зависит исключительно от особенностей взаимоотношений человека с социумом. Иными словами, от его поведения и личной активности в конечном счете. Но от чего зависит точность самого поведения, приводящего к различным жизненным результатам?

Оказывается, все дело в наборе установок и ценностей, которыми руководствуется человек в своих поступках. Но эти установки и ценности не всегда осознаются самим человеком. А если они не осознаются, то их практически невозможно изменить.

Неспособность изменить «настройки» мозга делает человека игрушкой случайных обстоятельств и в конечном счете – неудачником.

В то же время мозгу по большому счету все равно, какие программы реализовывать. Он делает то, что в него попало, иногда помимо нашего желания, – от родителей, знакомых, учителей, СМИ. Мозг в каком-то смысле всеяден и, в отличие от желудка, не умеет «тошнить», когда в него попадает какая-то гадость.

И наша основная проблема в том, что обнаружить эту гадость мы можем только косвенным способом – а именно оценкой наших жизненных результатов, которые нам не нравятся.

«Закон Маргинальных Отклонений»

Если по собственным результатам мы можем судить о своей успешности по жизни (а эти результаты зависят от комплексов наших внутренних установок и ценностей), то есть ли различия в этом смысле между людьми?

Оказывается, есть. Покажем это на примере «Закона Маргинальных Отклонений», который мы однажды сформулировали для себя, а теперь можем им поделиться и с вами. Он гласит, что уровень и динамика денежного потока у людей разные.

Например, мы знаем, что в каждой стране есть средний уровень дохода населения. Вокруг этого среднего уровня образуется, по [закону](#) нормального распределения Гауса, некий коридор значений, в котором живет большинство населения этой страны. Обычно это большинство составляет 70 % от общего количества жителей.

И от этого коридора есть два отклонения – вверх и вниз. Это крайние отклонения от так называемой нормы. Этим людям мы называем «верхними» маргиналами (маргинал – крайнее отклонение от нормы) и «нижними» маргиналами. Люди коридора всю жизнь ищут стабильности и плывут по течению, стремясь соответствовать нормам социума.

«Нижними» маргиналами они, к сожалению, становятся в конце жизни, когда теряют силы соответствовать требованиям того же социума, который о них и не собирался заботиться в старости, потому что они сами не приготовили себя к этому периоду жизни в молодости и зрелом возрасте, оставаясь всю жизнь зависимыми, наивными малышами в душе, искренне верящими в справедливость государства.

«Верхние» маргиналы – это часто люди селфмейд, то есть люди, сделавшие себя сами – лидеры, имеющие дерзость быть самими собой и идти своей дорогой по жизни вопреки общепринятым нормам и обстоятельствам.

Их система убеждений и ценностей иногда коренным образом отличается от мышления «людей коридора». Они больше верят в себя, не хотят играть по чужим правилам, предпочитают создавать свои и вести за собой единомышленников к совершенно другим, по сравнению с общепринятыми, результатам. Их чаще всего называют лидерами, но это не совсем точное понятие. Это люди, которые просто не могут не делать то, что им предназначено их судьбой

или талантом. И эта внутренняя сила просто заражает и завораживает людей, заставляя их из любопытства следовать в космос успеха вместе с ними.

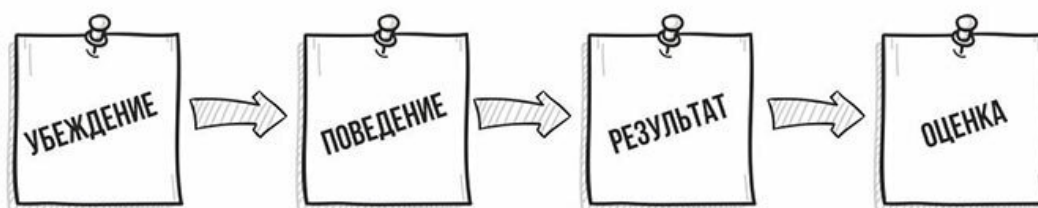
Но для того, чтобы к ним приблизиться, нужно понять, как они мыслят, на чем основаны их поступки и чем они отличаются от основной массы населения.

Именно эти отличия мы хотим представить «в крупную клетку» в нашей схеме «Закон Маргинальных Отклонений» и очень надеемся, что нам удалось донести свою главную идею о причинах богатства и бедности. И главное – о возможности в любой момент своей жизни изменить ситуацию со своим денежным потоком к лучшему.

Все, оказывается, в наших руках: пробуем думать по-другому и зачать наши жизненные результаты на следующем уровне личностного роста.



ПУТЬ К ИЗМЕНЕНИЮ СИТУАЦИИ



В заключение

Вместо того чтобы давать множество советов, уместно будет сказать, что на самом деле все очень просто. Хочешь быть богатым – будь им. Людей, которые сделали себя сами, очень много вокруг нас. Это в том числе наши знакомые и друзья. Индивидуальные предприниматели, которые до сих пор ведут бизнес с начала 90-х (торгуют одеждой и т. д.). Это самая первая волна селфмейд-предпринимателей на территории стран постсоветского пространства.

Многие собственники бизнеса, которому 20 лет и более, входят в своих странах в список Forbes. Загуглите любую частную белорусскую, украинскую или российскую компанию, которой уже 15–20 лет, и вы в этом убедитесь.

Недавно мы поинтересовались у знакомого (он индивидуальный предприниматель с 20-летним стажем), в чем причина такого бизнес-долголетия? На что он мне ответил: «Каждый день я думаю о том, как найти продукт, который позволит мне на какое-то время всех опередить».

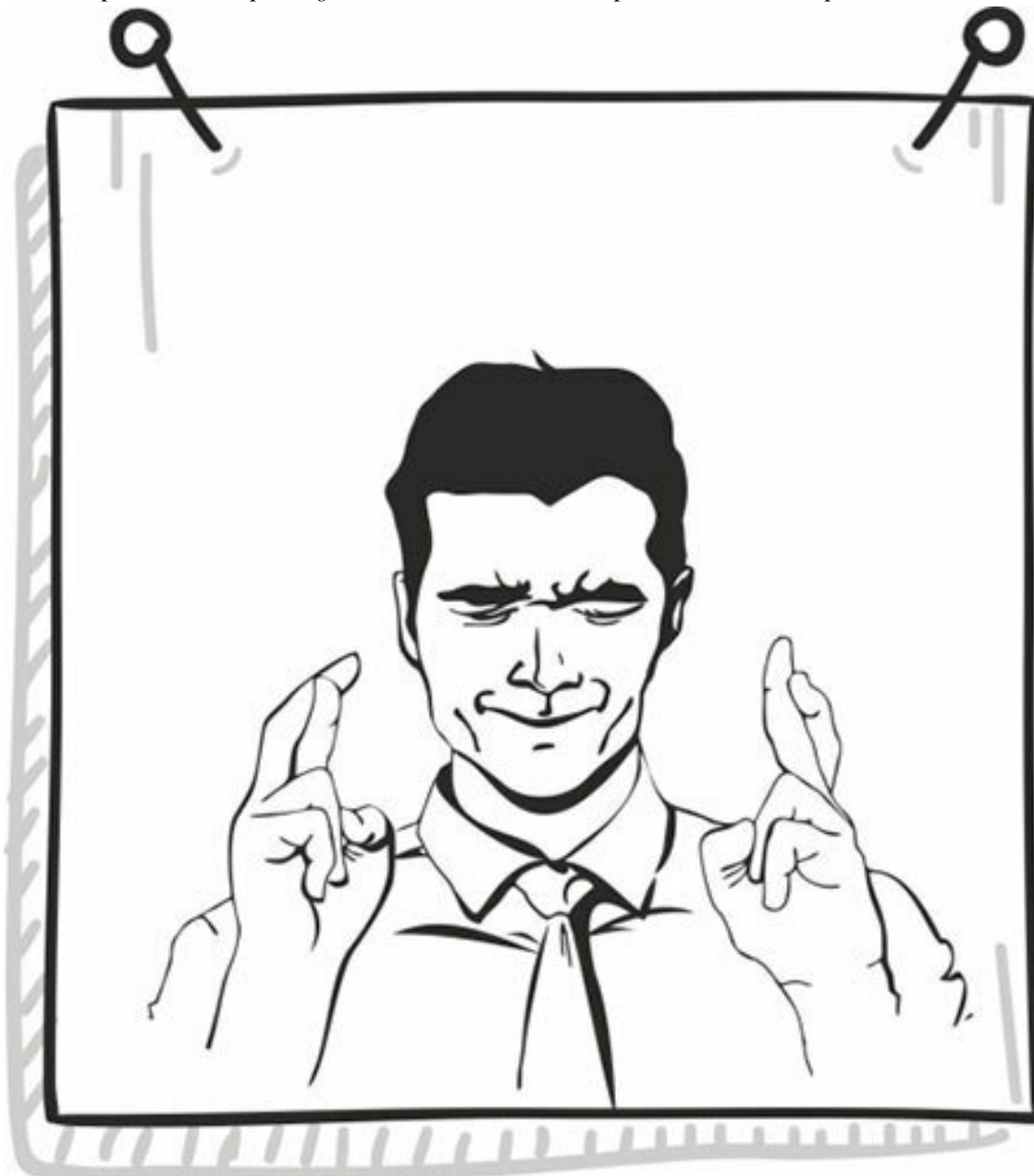
Думайте о том, как стать богаче каждый день, – и это обязательно приведет вас к результату.



Глава 3. Горько и обидно выпрашивать премию... Как найти работу, которая приносит и деньги, и радость²

«Самую большую ошибку в жизни люди делают, когда не пытаются зарабатывать на том, что им больше всего нравится», – мы полностью разделяем убеждение Малкольма Форбса. И в этой главе расскажем:

- Как найти любимую работу
- Как надолго сохранить драйв в любимом деле
- Как красиво и вовремя уйти из компании, которая мешает вам развиваться



В сутках 24 часа. Из них около 8 часов мы спим и как минимум 8 часов проводим на работе. В районе 2 часов уходит у нас на то, чтобы доехать и вернуться с работы, по пути

²
<https://probusiness.io/personal/7940-gorko-iobidno-vyprashivat-premiyu-kak-nayti-rabotu-kotoraya-prinosit-idengi-iradost.html>

решив текущие вопросы. Остается около 6 часов осознанного времени, которые мы тратим на завтрак, обед и ужин, общение с родными и близкими, друзьями, коллегами, занятия спортом, чтение книг и т. д.

Можем ли мы позволить себе проводить большую часть своей жизни там, где испытываем дискомфорт, где все не нравится? Нет. Так жить нельзя.

Это прямая дорога к стрессу и болезням. Что же делать?

Нужно посмотреть на правильный пример из жизни знакомых и близких тебе людей, который доказывает, что работа может приносить радость, удовлетворение и достаток. Попробуйте найти в своем окружении таких людей и поговорите с ними.

Также мы рекомендовали бы прочесть книгу Робина Шарма «Лидер без титула». В ней говорится о том, как правильно выбранная работа помогает человеку самореализоваться, раскрывает его потенциал, делает его уважаемым, счастливым и успешным не только на работе, но и в кругу родных, близких и друзей. При этом не важно, кто вы по профессии или какую должность занимаете. Важно, что вам нравится то, что вы делаете, и какую пользу приносите.

Как найти работу, на которую хочется бежать по утрам

Создавая эту инструкцию, мы аккумулировали многолетний опыт. Она будет полезна не только молодым специалистам, но и всем, кто задумывается о смене работы или уже начал поиски.

Пройдите эти 7 шагов, чтобы получить работу вашей мечты:

Шаг первый, очень важный: честно ответьте себе на вопрос «Чем я хочу заниматься и сколько зарабатывать?». «Хочу быть начальником с большой з/п» – ответ неправильный. Посмотрите на себя со стороны, оцените свои навыки и опыт. Подумайте, какая работа вам по душе.

Определите тот уровень ежемесячной з/п, который позволит вам не думать о дополнительном заработке, а полностью посвятить себя выбранной работе. Для этого посмотрите, какой уровень оплат по той или иной профессии предлагает рынок труда. Сверьте этот уровень со своими текущими расходами – предполагаемый доход должен быть выше текущих расходов.

Эта рекомендация кажется очевидной, но финансовое благополучие – важная составляющая для раскрытия всего вашего потенциала в работе и профессии. Нужно быть сосредоточенным на одном деле, чтобы быстро его освоить и стать в нем профессионалом. Если вы будете зарабатывать недостаточно и хвататься за любые возможности для подработки, распыляя свои усилия, – ничего хорошего из этого не выйдет.

Шаг второй: найти компанию, которая соответствует вашему пониманию успешности, чья история вас мотивирует и вдохновляет. Например: «Я хочу работать в представительстве иностранной компании, потому что там все бизнес-процессы систематизированы, и я смогу получить большой опыт, который пригодится мне в дальнейшем».

Или: «Я хочу работать в международной дистрибьюторской компании, потому что там есть возможность быстрого карьерного роста и смены страны пребывания». Или: «Я хочу продавать автомобили, потому что мне нравятся машины, и я не боюсь заниматься продажами».

Далее расскажите о своем видении родителям, друзьям и знакомым и попросите их совета и помощи. Также не забывайте про волшебную силу интернета. Он тоже сможет вам помочь. Наберите в поисковике «хочу работать в представительстве иностранной компании» – на первой же странице вы увидите 10 разных предложений.

Шаг третий: соберите информацию о компаниях, которые рассматриваете в качестве потенциальных работодателей, в том числе отзывы их партнеров и бывших сотрудников. Для этого в поисковике вбиваете «отзывы о компании X» и читаете всю правду. Что вас должно насторожить? Например, два противоположных отзыва у одной и той же компании.

Вот один: «Хорошее отношение внутри компании. Достойный уровень з/п. Реальный карьерный рост. Если ответственно выполнять свою работу, то минусов не найдете!»

А вот другой: «Из положительных сторон могу выделить своевременные выплаты аванса и з/п, наличие служебного авто. Отрицательных просто множество. Итак, ужасное отношение к сотрудникам. Если ты ТП (торговый представитель), то с тобой большинство руководителей даже и разговаривать не станет. Если сходил в отпуск или на больничный, то жди недоплаты. Очень много сбоев в программах, помочь практически некому. Предоставлен сам себе. Но как только проверка, сразу куча указаний и пожеланий. Просто ужас».

Копайте глубже и прочтите больше отзывов, чтобы понять, где правда, а где ложь.

Параллельно изучите всю информацию, которая есть на сайте компании. Особенно обратите внимание на разделы «Вакансии», «Обучение», «Наша команда», «О нас». Они вам наглядно расскажут, покажут и раскроют корпоративный мир и культуру компании.

В них также будет много информации, которая дополнит портрет, составленный на основании отзывов партнеров и бывших сотрудников. Все это поможет вам составить реальный портрет будущего работодателя.

Если поиск увенчался успехом и собранная информация о будущей работе и работодателе вас не смущает (с корпоративной культурой согласны, а положительных отзывов больше, чем отрицательных), переходим к следующему шагу.

Шаг четвертый: готовим и отправляем резюме. Не старайтесь искать идеальный шаблон в интернете. Рекрутеры все равно поймут, где правда, а где «плагиат». Постарайтесь подать информацию о себе «вкусно». Расскажите, чем вы гордитесь и почему именно вы должны получить эту работу.

Приведем пример из одного резюме, которое нам очень нравится:

«...я быстро с веселыми комментариями собираю пазлы. Каждый раз мы спорим с моими друзьями, что я уложусь в определенное время. И я каждый раз выигрываю, потому что люблю это делать. Я горжусь своим талантом, а друзья гордятся мной... Считаю, что я идеально подхожу на должность менеджера по продажам».

Эти строки пропитаны позитивом и энергией. Сразу хочется вживую увидеть кандидата. Поэтому мы с рекрутерами так и сделали – сразу после прочтения резюме пригласили на собеседование.

Шаг пятый: собеседование. Собеседование с кандидатом, о котором мы говорили выше, было недолгим, но интересным. Он незаметно перехватил у рекрутера инициативу и разговаривал ее. В результате она с разными примерами из жизни компании все о ней рассказала, а он в эти примеры вставлял комментарии, как бы он себя вел и действовал в описываемых ситуациях.

Было забавно послушать, как он представил себя режиссером новогоднего корпоратива компании и распределял роли в нем для каждого подразделения. Когда он с улыбкой уходил, с улыбкой с ним прощалась и рекрутер. «Хорошего сотрудника взяли на работу», – сказала она мне. И он действительно успешно прошел испытательный срок и очень быстро влился в коллектив.

Держитесь на собеседовании свободно. Отвечайте открыто. Если не поняли заданный вопрос, переспросите. Если вас смущает заданный вопрос, открыто спросите, для чего вам его задают. Если ответ вас устроит, отвечайте. Если ответ вас не устроит, не отвечайте. Скажите, что это некорректный вопрос, и попросите задать другой.

Приведем пример из реальной жизни. Сын одного из наших друзей устраивался в известную компанию. Во время собеседования его спросили: «Как вы относитесь к сексуаль-

ным меньшинствам?» Он слегка опешил, но не растерялся и задал встречный вопрос рекрутеру: «Как мое отношение к сексуальным меньшинствам будет влиять на мой функционал?»

На что рекрутер ему ответила: «У нас в компании принято толерантное отношение к сексуальным меньшинствам». Он опять не растерялся и сказал: «Я рад, что буду работать в такой демократичной компании».

Для чего задавали такой вопрос – непонятно, но вы должны быть готовы ко всему.

Если вы услышите что-то подобное – попросите задать другой вопрос, имеющий непосредственное отношение к будущей работе.

А когда вас самих попросят задавать интересующие вопросы, смело и открыто их задавайте. Обязательно получите на каждый понятный для вас ответ.

Подсказка! Прием на работу – процесс обоюдный: вы нанимаете работодателя, работодатель нанимает вас. Поэтому искренность и открытость должна быть с двух сторон.

Шаг шестой: проходим испытательный срок. Важно с самого начала действовать согласно плану ввода в должность и адаптации, если такой в компании имеется. Например, он может быть вот [таким](#).

Если вам похожий документ не вручили, значит, его нужно попросить. Иначе у вас нет дорожной карты погружения в новую для вас среду, где вы хотите развиваться и зарабатывать. Нужно подойти к рекрутеру или вашему руководителю и вместе с ним его составить. Далее – строго ему следуйте.

Старайтесь не попадать под влияние негативных неформальных лидеров. Вы их легко узнаете по тому, что они вам будут советовать: «Это не делай, все равно никто не проверит», «С этим не общайся, он друг начальника отдела и на всех нас стучит», «Начальник себе на уме» и т. п.

Ваша задача – постигать и впитывать существующую корпоративную культуру и быстро получать, и оттачивать необходимые для работы навыки и умения. В противном случае влияние, которое на вас окажет негативный лидер, не даст вам полностью развиваться в компании и приведет к увольнению.

Кандидат, о котором мы говорили выше, весь испытательный срок плотно общался со своим наставником и рекрутером, которая его принимала на работу. У наставника он перенимал азы и нюансы менеджера по продажам компании (ездил с ним на переговоры, составлял под его началом коммерческие предложения, проводил при нем холодные звонки по телефону и т. д.).

Рекрутер помогла ему быстро проникнуться корпоративной культурой (рассказала яркие истории из жизни компании, познакомила с сотрудниками, которые являются носителями корпоративных ценностей и культуры, объяснила, как сформировались миссия и ценности компании и что они значат для владельцев, сотрудников и клиентов). Для нашей компании это был важный пункт!

Скажем больше: все наши сотрудники гордились своей работой и своей компанией.

Испытательный срок – это момент, когда вы либо влюбляетесь в работу, либо честно говорите себе «это не мое» и продолжаете поиск.

Вот небольшой чек-лист для самодиагностики.

Если у вас все, как в колонке «+», значит, это ваша работа. Если все, как в колонке «-», – это не ваша работа. Если где-то посередине, нужно хорошо подумать и определить, какие из «+» и «-» для вас наиболее важны для принятия решения.



Шаг седьмой: подписываем контракт. Подписание контракта – это осознанное решение, которое принимаете вы и только вы. Если вы прошли все шесть шагов с радостью и осознанием того, что это ваша работа, – с легким сердцем ставьте подпись.

Наш совет: прежде чем это делать, дайте почитать проект контракта вашему знакомому юристу. Пусть он вам расскажет про все «подводные камни» и возможные последствия для вас и вашего работодателя.

Если вас гложет червь сомнения и сердце не трепещет от радости, такая работа вам не нужна. Не занимайте чужое место и не тратьте впустую часть своей жизни.

Как сохранить драйв на любимой работе

Если вы действительно нашли работу своей мечты – поддерживать драйв искусственно вам, скорее всего, не понадобится. Но ситуации как на работе, так и в жизни бывают разными, поэтому нелишним будет взять на заметку несколько рекомендаций:

Нужно каждый день достигать личной маленькой победы. Например, каждый день один новый контракт с клиентом. Когда вошли в ритм и у вас стало получаться, новый подвиг: к каждому контракту – продажа дополнительного оборудования.

Нужно еженедельно обсуждать с коллегами по работе варианты и возможности повышения производительности труда с целью увеличения динамической части з/п. Например, мозговой штурм на тему «Как увеличить объем продаж на 50 % и маржинальность на 20 %». Решение: создать маркетплейс для B2C-клиентов. Это позволит увеличить текущую динамическую часть з/п на 20 %.

Нужно раз в квартал обсуждать со своим руководителем динамическую часть системы мотивации. Например, «Мы увеличили объем продаж, и маржинальность за этот квартал выше

запланированных на год показателей. Считаем, что возможно увеличить процент нашей динамической части системы мотивации».

Нужно предложить руководству проводить регулярные спортивные мероприятия, за которые будет отвечать ваше подразделение и лично вы. Например, мы в свое время запустили «Кубок вызова Мазды». Это были ежегодные командные соревнования по плаванию вольным стилем на 50 метров между отделениями холдинга. Даже сотрудников в отделение одно время нанимали по принципу «за сколько плынешь полтинник».

Нужно раз в месяц проводить совместные встречи выходного дня с коллегами: поход на шашлык, в боулинг, сплав на байдарках, просто поход на пиво и т. д.

При таком подходе драйв будет каждый день не только у вас, но и у всего коллектива.

Когда нужно менять работу

Об этом нужно задуматься в тот момент, когда вы почувствовали, что один день похож на другой, творчество и креатив куда-то исчезли, мотивация не мотивирует, а в воскресенье всегда грустно, потому что завтра понедельник. Как правило, первая волна накатывает на третьем году работы. А совсем грустно становится на 4–5.

В такой ситуации всегда есть два варианта: найти новые возможности для роста и развития внутри компании или найти новое поле для деятельности.

Чтобы понять, в каком направлении двигаться, достаточно поговорить со своим руководителем. Он либо нарисует перспективы вашего дальнейшего развития в компании, либо скажет, что пока вариантов нет.

Если пока вариантов нет, смело приступайте к поиску новой работы. Главное в этот момент по-прежнему оставаться ответственным сотрудником и на все 100 % выполнять свою работу.

«Не важно, как ты жил, важно, как ушел» – этот старый постулат говорит нам о том, что с текущей работы нужно всегда уходить красиво. Оставили хорошее послевкусие – значит, обязательно дадут хорошую характеристику новому работодателю и всегда остается шанс вернуться назад, если на новом месте что-то не сложилось.

Также после правильного ухода всегда остаются хорошие взаимоотношения, которые в последующем всем приносят взаимовыгодную пользу. Приведу два примера.

Пример 1. Хорошую сотрудницу мы решили назначить руководителем подразделения. Вызываю ее к себе и делаю ей предложение. На встрече она мне говорит, что собралась увольняться из-за того, что в другом месте ей предложили лучшую систему мотивации. Узнав, в какую компанию она решила уйти, я ей предложил следующее: если через месяц она захочет вернуться, мы ее возьмем обратно на ту должность, которую ей предлагали.

Ровно через месяц она позвонила и сказала, что очень хочет вернуться. Мы приняли ее обратно, и ни она, ни мы ни разу об этом не пожалели. Чтобы другие сотрудники взвешенно принимали решения о переходе в другие компании, мы попросили ее рассказать, почему она решила вернуться, и опубликовали этот рассказ в нашем корпоративном еженедельнике. Он назывался «Я ушла, чтобы вернуться».

Она рассказала, как плохо после системной и структурной компании работать в хаосе. Как горько и обидно выпрашивать свою премию, которую обтекаемо описали в контракте.

Как трудно работать в коллективе, где нет коллектива и каждый сам за себя, и еще много разных «страшилок», которые она увидела в течение месяца.

Она также рассказала о преимуществах нашей компании, на которые до ухода просто не обращала внимания. Ее статья на многих сотрудников произвела впечатление и заставила задуматься, а нужно ли вообще смотреть «на сторону» и так ли там все хорошо.

Пример 2. Клиент, который у нас покупал машины, сделал мне предложение о работе. Предложение было очень заманчивым: новая сфера, новые горизонты, новые компетенции, но при этом нужны были мои навыки и умения.

Я поговорил со своим руководителем и объяснил ему, почему для меня это важно. Он меня понял и с моим решением согласился. Мы договорились о сроке, в течение которого я должен был передать свои дела и должность новому руководителю отдела. Кстати, новый руководитель был сотрудником моего отдела.

После моего ухода в новый проект мы продолжили сотрудничество с моей бывшей компанией уже как партнеры.

Лайфхак: будучи руководителем подразделения, всегда готовьте сотрудника, который сможет вас быстро заменить, если вам неожиданно предложат повышение или новую высокооплачиваемую работу.



Глава 4. Терпеть отвратительные характеры и ошибки сотрудников. Как раскрыть и монетизировать талант лидера

«Белую кость лидерства» судьба бросает каждому из нас в момент рождения. Но не каждый догадывается ее поднять...» В этой главе предлагаем порассуждать о природе лидерства.

Вы узнаете:

- Как и зачем нужно монетизировать свой природный талант
- Что бывает с теми, кому сделать это не удастся
- Почему без хорошего чувства юмора руководителю никак не обойтись



Когда мы думаем о лидерстве, нам может казаться, что лидеры – это какие-то особые люди, выделяющиеся из толпы и совершающие невероятные «подвиги», за которые их почитают и ценят. Кажется, что им все время везет. Но это обманчивое впечатление.

«Везет тому, кто везет!»

Лидер – это прежде всего человек, с которым должно быть интересно. А для этого он должен быть непредсказуемым, все время чем-то удивлять. Изобретение нового, необычного, нестандартное мышление – это то, что завораживает каждого и, что самое важное, развивает каждого, заставляет мыслить нестандартно самому и благодаря этому чаще выигрывать по жизни.

Лидером рождается каждый

Лидерство как умение быть первым и вести за собой других, оказывается, присуще каждому человеку с детства. На протяжении всей жизни есть несколько этапов, когда человек проявляет лидерские стремления просто в силу своей природы.

1-й этап. Понаблюдайте за своими детьми: каждый из них хочет быть первым и лучшим. Особенно ярко это проявляется, когда ребенок начинает уверенно ходить и бегать – вы не можете за ним угнаться. И он все время кричит: «Я – первый!» Но родители зачастую боятся, что потеряют контроль над поведением ребенка, и стараются всяческими способами ограничивать его естественную активность.

Таким образом, уже накануне подросткового возраста человек превращается в «послушный баклажан».

2-й этап. Вторая волна желания быть лидером настигает человека в подростковом возрасте. Он начинает неистово бунтовать против авторитета родителей, хочет стать абсолютно самостоятельным. Но здесь ему приходится еще сложнее – он зависим от родителей материально, привязан к месту совместного проживания.

Родители часто этим пользуются, чтобы сохранить былое влияние на ребенка и опять-таки делать из него «баклажан». И только прорыв к собственному заработку освобождает человека от этих пут.

3-й этап. Чем раньше человек начинает зарабатывать сам, тем быстрее в его характере формируется такое новообразование, как трудолюбие. И, оказывается, именно трудолюбие в дальнейшем дает человеку шанс стать выдающимся лидером. Именно это качество необходимо иметь, когда он находит свою нишу в социуме, опираясь на свой ключевой талант.

«Белая кость»

Говоря о таланте человека, мы можем смело утверждать, что каждому из нас судьба бросает «белую кость» в момент рождения. Но не каждый догадывается ее поднять, потому что не все могут обнаружить в себе свой главный природный талант и затем, опершись на него, стать в чем-то первым и лучшим.

Как и когда нужно хватать «белую кость»:

- первый момент для нас (взрослых) уже безвозвратно упущен, но мы можем помочь найти себя нашим детям. Для этого в детстве и подростковом возрасте нужно поддерживать стремления человека в его желании стать кем-то кроме «маминой-папиной радости»;
- в более зрелом возрасте – развивать хобби, которые могут обнаружить ваши истинные таланты;
- и далее в жизни – поддерживать увлеченность и сохранять трудолюбие как желание использовать/монетизировать свой талант, превратив его в профессию.

Таким образом, можно прийти к выводу, что тайна лидерства скрывается в талантах человека.

Чем более одарен человек, тем больше у него возможностей проявить себя в социуме.

Использовать эти возможности, чтобы стать лидером в чем-то, можно путем развития социальных навыков – умения общаться и ценить других людей.

Социальные навыки лидера. Кейс «Непризнанный гений»

У Олега Афанасьева в юности был товарищ, очень начитанный и одаренный. Он хотел быть режиссером, писал хорошие сценарии, стихи. Пробовал себя в актерском деле. Но очень страдал от того, что его талант никто не мог оценить. Он мечтал о том, чтобы уехать в Москву (тогда это был предел мечтаний практически любого человека с амбициями) и стать знаменитым, реализовать свой потенциал по полной.

Но мечты его так и не сбылись: ему не хватило то ли смелости уехать «в неизвестность», то ли трудолюбия. Сейчас уже понять трудно. Поначалу у него было много друзей, но постепенно он оказался в полном одиночестве, потому что слишком был заиклен на себе. Он стал спиваться, и все пошло по наклонной вниз.

Это поражает своей бессмысленностью: как амбиции становятся пылью? И что все же должно происходить с талантливым человеком, чтобы он мог состояться полностью и проявить свой талант? Сколько непризнанных гениев встречаем мы на своем пути? И почему они никем в результате не становятся?

Мы абсолютно убеждены в том, что талант требует проявления. А для этого нужны активные действия и трудолюбие.

Мало быть талантливым от природы. Нужно побеждать в себе мрак душевной пустоты и отдаваться труду без всякого поощрения со стороны.

А затем – научиться продавать плоды своего труда. Как это сделать – в следующем примере.

Умение продавать себя. Кейс «Известная художница»

Однажды Олега Афанасьева пригласили на необычную презентацию: художница устроила в ресторане прием – выставку своих работ. Пригласила свою целевую аудиторию – бизнесменов, политиков и других состоятельных дам и джентльменов для того, чтобы рассказать о своем творчестве и заодно продать несколько картин.

Он аплодировал ей стоя! Это был первый пример в его жизни, когда творческий человек решил активно продвигать свои картины. Не на пяточках, на улице, где собираются ремесленники, как у нас в Киеве на Андреевском спуске, а прямо вот так – в форме аристократического приема.

К чему это привело?

Ее работы, в которых она рисовала себя в виде щекастых карапузов, стали на том же Андреевском спуске объектом всеобщего копирования: их наносили на ткани, кружки, предметы быта. И все эти вещи раскупались как горячие пирожки – просто улетали с прилавков! Потом с ней заключили контракты различные рекламные агентства.

Так начался новый виток популярности, который и превратил ее талант в большой бизнес.

Сегодня Женю Гапчинскую знают все, и не только в нашей стране. Она стала символом успеха в своих кругах, потому что повторить ее путь многие коллеги не смогли.

Вывод этого кейса банален, но повторить это стоит: **алмаз превращается в бриллиант после длительной и тщательной обработки.**

Внимательность и терпеливость. Кейс «Николаевский рок-клуб»

В свое время Олег собрался писать диссертацию по психологии. Его тогда увлекала тема неформальных молодежных объединений – панков, хиппи, скинхедов, рокеров и прочих. Он хотел понять, что ими движет, почему они так радикально хотят отличаться от окружающих.

Стать одним из них он уже не мог, потому что вышел из их возраста и имел другие планы на жизнь. И решил подобраться поближе, применив метод включенного наблюдения. Вся эта публика тусовалась тогда вокруг местных рок-музыкантов, и он решил создать «Николаевский рок-клуб» (Николаев – город в южной части Украины, где Олег вырос и работал в те времена).

Олег нашел самых влиятельных музыкантов, и они начали проводить рок-батлы дворовых и именитых в этой среде команд. Всем участникам было очень интересно. Проект как-то покатился. Все были довольны собой и однажды позвали к себе группу «Апрель», которую, как оказалось впоследствии, создали братья Меладзе, Константин и Валерий.

Они отнеслись к ребятам с уважением, но отказали, потому что уже целились на Москву. В ответ они пригласили Олега и его товарищей на свой концерт, и это было удивительно. Затем они уехали в столицу в составе другой группы и очень быстро стали популярными.

Интересно в этой истории то, что Константин и Валерий очень долго шлифовали свое творчество, просто работая в студенческом клубе. И в итоге трудолюбие привело их к успеху.

Через много лет после этих событий, завтракая со своими клиентами в одной из столичных гостиниц, Олег снова встретил Валерия Меладзе. Теперь он был уже знаменитостью.

Но самое удивительное было то, что он не утратил своей человеческой простоты: поздоровался, улыбнулся, спросил: «Ну, как там “Николаевский рок-клуб”?»

И они оба рассмеялись, потому что так далеко ушли от этих, как тогда казалось, важных событий нашей жизни. И Олег сделал еще один важный вывод. Внимательность, терпеливость и уважение – главные козыри лидера.

Чувство юмора и сила связей. Кейс «Молодец!»

Без хорошего чувства юмора тоже никак не обойтись. С психологической точки зрения в основе лидерства лежит умение влиять на людей. И легче всего делать это через эмоции. Умение создавать хорошее настроение, шутить и рассказывать анекдоты в тему дано, конечно, не каждому. Но сторителлинг подобного рода необходим, если мы хотим поддерживать в коллективе позитивный микроклимат.

Чувство юмора, как правило, присуще людям с высоким интеллектом – именно они способны замечать необычное в обычном и подавать это в интересной ассоциации с чем-то, казалось бы, не имеющим к текущему моменту никакого отношения.

Мастерство лидера начинается с похвалы своих сотрудников. Он хорошо знает, что создает только позитивная эмоция, негативная – разрушает людей и делает их несчастными.

Настоящие лидеры также знают, что при желании всегда можно найти в другом что-то хорошее и интересное. Стоит лишь приглядеться и сказать человеку об этом, как он расцветает и готов свернуть горы.

А искренние комплименты – настоящий наркотик – их хочется получать снова и снова. И люди всегда ждут возможности пообщаться с тем, у кого делать их получается.

Людям всегда тепло с теми, кто позитивен и видит достоинства каждого.

Если продолжать разговор о сущности влияния, то можно увидеть также, что в конечном итоге лидеры выращивают лидеров – доделывают работу родителей, которые не сделали это для своих детей в свое время. Поддержать человека в неудаче, помочь извлечь уроки из ошибки – это лучшее, что может сделать лидер для роста человека, развивая в нем чувство собственного достоинства и уверенность в своих силах. Потому что он сам черпает силы в тех, кому помогает расти.

Из умения строить позитивные отношения вырастают связи на всю жизнь. Эти связи рождают новые возможности. Выдающиеся лидеры, как правило, хорошие коммуникаторы. Они понимают, что возможности есть везде, но их нужно вовремя увидеть и быстро использовать. И эти возможности заключены в хороших связях, которые нужно строить и развивать всю жизнь.

Есть среди наших знакомых заслуженный художник Украины Олег Пинчук. Его работы представлены во многих современных музеях мира. Своей известности он добился скульптурами необычных фантастических животных. Дорогой, модный автор. Олег – «человек-шампанское»! У него всегда хорошее настроение, он страшный тусовщик.

Всегда встречая меня на каком-нибудь мероприятии, он бьет меня по плечу и говорит: «Молодец!», широко улыбаясь. Я ему отвечаю: «Почему – молодец?» На что он всегда говорит одно и то же: «Да просто так – молодец!» И я его за это обожаю. Его обожают все, кто его знает. Вот вам и сила нетворкинга: общение, общение и еще раз общение – главная «работа» лидера. И умение дружить... С большим количеством людей.

Бывает, люди расходятся, чтобы не мешать «лидеру» любоваться собой.

Наблюдая за успешными бизнесменами на протяжении многих лет, мы обратили внимание на то, что по характеру они все абсолютно разные: от ярких харизматичных холериков до глубоких интровертов, погруженных в себя. Но многих из них выделяет одно общее качество – глубокое уважение к людям и терпение к их недостаткам.

Ни один лидер не способен все делать сам. Ему обязательно нужна команда друзей по интересам. Лидеры понимают это и, как правило, готовы терпеть отвратительные характеры, ошибки, недоразумения – если человек был в чем-то очень талантлив и полезен компании, то они мирятся со всем. И это удивительно!

Умение уважать различия людей, видеть их таланты позволяет лидерам создавать удивительно функциональные команды, в которых люди дополняют друг друга и компенсируют недостатки других своими достоинствами. Предлагая другим людям правильный путь, они создавали компании, лидирующие в рынках, на которых они работали.

Компании же, в которых царит дух высокомерия и лицемерия, рано или поздно рассыпаются, как «колосс на глиняных ногах».

Отличительной же чертой лидера является наличие видения – идеи, которую он хочет воплотить в жизнь. Фанатичная преданность этой идее, как правило, «заражает» окружающих и завораживает своей грандиозностью.

Без великой идеи в бизнесе сложно быть лидером. Такое лидерство чаще всего превращается в тиранию, наслаждение властью, и люди потихоньку расходятся, чтобы не мешать лидеру любоваться собой. Уходят самые талантливые и высокопроизводительные. Остаются слабые и умеющие приспособиться.

Не все и не всегда идут с лидером до конца, но это и не нужно. Потому что, по большому счету, не всегда всем по пути: это не хорошо и не плохо – у каждого своя дорога. Но очень важно вовремя и по-хорошему расстаться. Это тоже важное умение выдающихся лидеров. Жизнь – штука длинная: никогда не знаешь, где еще она сведет тебя с этим человеком. И иногда, на новом этапе жизни, так и происходит: люди встречаются в новом качестве и им снова есть «вокруг чего дружить».



Глава 5. Резюме на 7 страниц – это жесть. Как продать себя работодателю после 40 лет³

Многие люди, которые работают в найме, жалуются – мол, после 45 работники становятся никому не нужны, даже если они квалифицированные и компетентные. Но возможно, дело не в возрасте, а в умении преподнести себя работодателям?

В этой главе приведем пример резюме на две страницы, в котором выгодно подсвечены все достижения. И, конечно, сделаем акцент на ключевых навыках таким образом, чтобы работодатель захотел вас «купить».



³ <https://probusiness.io/personal/8046-rezyume-na-7-stranic-eto-zhest-kak-prodat-sebya-rabotodatelju-posle-40-let.html>

«Я умер 3 года назад» – с чем сталкиваются кандидаты 40+ на собеседованиях

Однажды мы наткнулись на пост в LinkedIn с броским заголовком «Я умер». В нем мужчина 48 лет делился тем, как пытался устроиться на работу.

И сам тон заметки шокировал:

«...Я умер три года назад. Знаете, как в фильмах, ты уже в могиле, а душа, не осознавая этого факта, побежала по своим делам. Всего три года назад мне было 45, и я не воспринял этот факт как тревожный звонок. Я ведь так много знаю, умею и главное – могу!

Успокойся, ты уже ничего не можешь. Система давно и втихаря тебя похоронила. После 45 жизни нет.

После 45 тебя автоматически выкидывают из всех списков. Выкидывают навсегда, просто даже не читая твое резюме! Тебя больше нет. Нет твоих достижений и успехов.

Я на земле первый раз и последний, я не вернусь и не воскресну. Но я бросаю вызов системе! Вчера соврал в своем резюме и указал возраст 38 лет. Получил 18 звонков за один день. Мир смешных и страшных шаблонов. Мир жалких людей, принимающих шаблоны».

Написано пронизывающе, согласитесь. И проблема поднимается действительно острая. Она все еще актуальна, несмотря на то что общество постепенно приходит к пониманию, что в 40 лет жизнь не заканчивается.

7 страниц резюме с перечислением мест работы – вот что выдает 40-летних

Ради интереса мы стали просматривать некоторые резюме наших знакомых в возрасте 40+. Одно было на шесть страниц, второе – на семь. Оба резюме дочитали до конца и поймали себя на мысли, что они похожи на трудовую книжку. Не хватало разве что печатей.

Поставьте себя на место специалиста по персоналу и попытайтесь продать себе этих кандидатов с такими резюме. У нас не получилось. Очень много лишней информации, а нужно выделить самое главное. Чтобы это сделать, придется потратить немало времени.

Зачем HR тратить ресурсы, если на столе есть резюме всего по 2–3 страницы? Именно из них он и выберет кандидата.

И в этой ситуации мы на стороне HR. Зачем напрягаться там, где этого можно не делать?

При этом мы прекрасно знали, что оба наших знакомых с гигантскими резюме – крутые специалисты в своем деле и много всего сделали за свою карьеру в разных компаниях. Но их резюме, сделанное по шаблону, который придумали сами же HR, это скрывало.

Для чистоты эксперимента мы сравнили резюме на 2–3 страницы с резюме наших знакомых. Действительно, с коротким резюме специалисту по персоналу работать удобнее и проще.

Как писать резюме в 40+, чтобы HR дрались за шанс взять вас на работу?

Ответим на этот вопрос на примере заполнения шаблонного резюме с сайта rabota.by.

Иванов Иван Иванович

Мужчина, 42 года, родился 23 апреля 1979 г.

+375 (29) 196... – предпочитаемый способ связи ivan.ivanov@mail.ru

Skype: ivanov

ВАЖНО! Фото в резюме должно быть «свежим» (не пятилетней давности), в деловом стиле и без сильного фотошопа. Чтобы специалист по персоналу сразу вас узнал.

Проживает: г. Минск

Гражданство: Беларусь

Готов к переезду: Другие регионы, готов к командировкам

Желаемая должность и зарплата

Директор (коммерческий директор)

Высший менеджмент

• Управление малым бизнесом

• Транспорт, Логистика

• Управление закупками

Занятость: полная занятость

График работы: полный день

Желательное время в пути до работы: не имеет значения

Опыт работы – 19 лет 5 месяцев – этот пункт является ключевым для того, чтобы HR захотели взять вас на работу. После 40+ резюме – это выставка ваших достижений и побед.

1. Запустил официального импортера ... на территории Беларуси.

2. Развил дистрибьюторскую сеть ... на территории Беларуси.

3. Создал оптовую сеть по продаже ... на территории Украины.

4. Реорганизовал систему управления многопрофильного холдинга.

5. Вывел на рынок 7 торговых марок и более 50 новых продуктов для компании ...

6. Сформировал систему аналитики на базе 1С8.

7. Создал успешный национальный бренд и вывел его на рынки СНГ.

8. Запустил продающий call-центр для группы компаний.

9. Лучший дистрибьютор торговой марки ... в Восточной Европе в течение трех лет.

Если у вас есть опыт работы в нескольких сферах, сделайте на этом акцент, когда будете заполнять раздел «Опыт работы». Просто разграничьте свои достижения по сферам деятельности. Например:

Дистрибуция

...

Производство

...

Стартап

...

Это упростит работу специалиста по персоналу и позволит ему быстрее сложить о вас правильное представление.

Образование

Высшее

Повышение квалификации, курсы

2016

SCRAM

Институт бизнес-технологий

Знание языков. Навыки

Русский — родной

Английский А1 — начальный

Ключевые навыки – в этом пункте указываем свои навыки, с помощью которых вы достигали успехов в своей работе.

Лайфхак! Их можно взять со странички в LinkedIn, если она у вас есть.

1. Управление персоналом.

2. Управление проектами.

3. Управление изменениями.

4. Управление продажами.

5. Управление командами.

6. Ведение переговоров.

7. Бизнес-планирование.

8. Стартапы.

9. Оптимизация бизнес-процессов.

ВЭД

IC: Торговля и склад

Дополнительная информация

Обо мне – этот пункт должен раскрыть вас как человека, но при этом не перегрузить информацией того, кто будет читать.

Целеустремленный, стрессоустойчивый, энергичный, гибкий.

Обладаю аналитическими способностями и системным мышлением.

Коммуникабельный. Командный игрок. Увлекаюсь плаванием и чтением книг.

Друзья считают меня душой компании.

Рекомендации – по требованию.

Вот так мы уложились в две страницы. При этом рассказали про все свои достижения и сделали акцент на ключевых навыках.

Такое резюме умный HR не пропустит, потому что оно полностью раскрывает профиль и компетенции. Остается только пригласить на собеседование и после этого, если понадобится, запросить рекомендации.

И в заключение

В 40+ работа находит кандидатов, которым есть чем гордиться. Если вы такой, то правильно заполняйте резюме и отправляйте его в компанию, которая вам интересна. А для HR такой кандидат – это возможность не просто закрыть вакансию, но и быстро получить запланированный результат от нового сотрудника. Ведь вы взяли на работу опытного профессионала.



Глава 6. 45 лет – уже приговор? За что компании (не) любят возрастных сотрудников

Стоит ли брать на работу людей 40–45+? Почему возрастным сотрудникам так сложно пробиться через «кордоны» рекрутеров? Эти вопросы резонируют в обществе и активно обсуждаются в соцсетях, поэтому мы решили посвятить ей еще одну главу. Ведь если собственники не хотят принимать на работу сотрудников своего возраста и приписывают им разные недостатки, может быть, «бревно» все-таки у самих в глазу?

В этой главе вы узнаете:

- *За какие качества компании ценят опытный персонал*
- *Как стать той самой «жемчужиной» среди кандидатов, чтобы рекрутеры не забраковали вас еще на этапе отбора резюме*
- *Почему людям кажется, что они стареют*
- *Как «перепрограммировать» себя на лучшую жизнь*



«Кризис среднего возраста» – время возможностей?

Сегодня в профессиональной среде очень актуальна такая проблема, как «кризис среднего возраста». Под этим термином, как правило, понимается некий непростой период исканий, который наступает в середине жизни человека, обычно после 40 лет. В этот момент часто у многих действительно «ломается» жизненная перспектива. Люди склонны субъективно воспринимать этот период как уход молодости и начало старения.

На наш взгляд, формированию таких стереотипов во многом способствовал непонятно кем придуманный подход в рекрутинге. Поясним на примере. Однажды мы искали для своей компании руководителя контакт-центра с опытом работы и хорошим знанием английского языка. Большинство соискателей на рынке знали, что мы придирчиво выбираем, но и платим специалистам соответственно.

Со слов рекрутеров, кандидатов было много, но никто из них не соответствовал заявленному профилю должности. Конверсия в собеседование была нулевой.

Но дальше – больше. Как-то в середине рабочего дня к нам пришла рекрутер (не более 30 лет) и со смехом стала рассказывать, как «к нам без всякого стыда пытаются устроиться “престарелые” люди». Нам стало интересно, и мы попросили, чтобы она принесла резюме хотя бы одного такого кандидата.

Моему удивлению и негодованию не было предела! Оказалось, что этот «престарелый» соискатель в возрасте 42 лет в совершенстве владел английским языком, имел большой положительный опыт работы в крупных западных компаниях и обладал хорошими коммуникативными навыками. То есть он в точности соответствовал портрету сотрудника, которого мы искали.

Мы распорядились, чтобы кандидата (а это была женщина) пригласили на встречу с нами. На следующий же день мы приняли ее на работу и ни разу об этом не пожалели. Энергия, опыт, наставничество, преданность, искренняя командная работа – это далеко не полный список плюсов, которые получила компания в лице нашей новой сотрудницы.

Вот еще несколько примеров из жизни нашей ассоциации. К нам регулярно обращаются крутые специалисты 45+, которые не могут найти работу, после того как ушли в свободное плавание или взяли небольшой перерыв для перезагрузки. И у всех одна причина: они не могут пройти «кордон», который выстроили перед ними рекрутеры. Их возраст, указанный в резюме, по какой-то непонятной нам причине перечеркивает все навыки и компетенции.

Кто решил, что 45+ – это приговор? Так думают те, кто плохо понимает в психологии и социологии и не хочет перенимать ценный опыт у профессионалов.

К сожалению, к таким людям зачастую относятся и собственники, и рекрутеры... Но большее недоумение вызывают именно собственники – ведь многие из них сами перешагнули возрастной рубеж в 45+. Если они не хотят принимать на работу сотрудников своего возраста и приписывают им разные недостатки, может быть, «бревно» все-таки у них в глазу?

Но давайте посмотрим на цифры. В США проведено специальное исследование, которое [показало](#), что люди среднего возраста являются самыми успешными бизнесменами. Среди изученных 2,7 млн компаний наиболее успешными стартапами оказались те, основателям которых уже исполнилось 45 лет. Статистика, следующая:

- у 50-летних предпринимателей деятельность оказывается более успешной, чем у 30-летних, в 2,2 раза и в 2,8 раза успешней, чем у 25-летних;
- у 40-летних основателей бизнеса стартап оказывается успешней в 2,1 раза, чем у 25-летних;
- 60-летние бизнесмены имеют шансы на успех в 3 раза больше, чем 30-летние.

А как вам такое: 60 % сегодняшних миллионеров начали свое дело в возрасте от 40 до 50 лет.

Почему так происходит? Потому что разница между идеями и реальным воплощением огромна. Ведь опыт бесценен. Решения принимаются намного быстрее, но в то же время они более взвешенные и обдуманые. Люди в таком возрасте практически не делают поспешных шагов, они очень рассудительны, поэтому их бизнес просто обязан быть успешным.

Почему людям кажется, что они стареют

Если посмотреть на проблему возраста с точки зрения психологии, главное отличие двух важнейших периодов (до и после 40 лет) заключается в осознании конечности жизни. Обычно в первой половине жизни человек глубоко не задумывается и до конца не верит в свой уход.

Ему кажется, что жизнь бесконечна, и поэтому он видит огромные перспективы для построения множества разнообразных вариантов своего будущего.

Поэтому, глядя на такого человека, мы наблюдаем большой энтузиазм и сильную мотивацию в достижении новых жизненных результатов.

Давайте посмотрим на деятельность среднестатистического человека в разные периоды его жизни.

От 0 до 15 лет у нас проходит не без страданий: родители много работают, им некогда с нами общаться. Часто мы растем под присмотром бабушек и дедушек. В худшем случае мы вообще никому не нужны и выживаем на свой «холопский розум».

В возрасте 15–23 лет человек решает, кем ему быть и на кого учиться. Здесь есть своя драма: мнение родителей часто расходится с желанием подростка. Родители очень часто пичкают свое чадо плодами собственного жизненного опыта, толкая его не в сторону его способностей и талантов, а в сторону «суровой жизненной целесообразности», навязывая ему свои сценарии жизни.

С 23 до 30 лет основным смыслом жизни психически здорового человека является профессиональное самоопределение. Смена мест работы, апробация своих способностей в различных областях и (что очень важно!) обретение мастерства в одной из них, которая лучше дается и приносит относительно неплохой финансовый результат.

В 30–40 лет человек, как правило, имеет хорошо оплачиваемую работу, которая ему нравится. Кроме нее, он занят примерно следующим: борьба с бедностью, воспитание детей, обеспечение быта, приобретение собственного жилья, автомобиля, поиск возможности достойного отдыха с семьей и т. д.

В каждом возрасте есть свои сложности и свои «кризисы», но мы так или иначе переживаем их и идем дальше. Почему же самым болезненным и опасным считается «кризис середины жизни»? Как преодолеть его позитивно и с пользой для себя и окружающих? Об этом – далее.

Мозг можно тренировать точно так же, как и мышцы нашего тела. На эту тему будет полезно почитать книгу [«Думай как математик»](#). В ней описаны механизмы работы головного мозга и показаны преимущества опыта над неопытностью. Автор этой книги, Барбара Оакли, очень подробно описывает множество приемов обучения и самосовершенствования. При этом хорошим примером является также, и она сама: филолог по образованию, которая когда-то «до дрожи боялась математики», Барбара теперь сама преподает технические дисциплины.

Жизнь после 40: в хаосе – остановись!

Итак, чтобы разобраться с «кризисом 40-летних», нам необходимо описать, что же происходит с нами в этот период и почему он так тяжело переживается. Обычно самые острые ощущения наступают к 42 годам: дети выросли, карьера состоялась, но «на пятки наступает молодежь» и ты не успеваешь так быстро перестраиваться под изменяющийся мир. Меняется отношение к собственному телу, уходит ощущение жизненной перспективы, и люди уже боятся о чем-то мечтать.

Появление маленьких внуков превращает тебя в «дедушку-бабушку». Меняется твой социальный статус, меняются приоритеты и жизненные смыслы: теперь ты думаешь о том, как помочь своим детям вырастить их детей и т. д.

Погружение в грустные мысли тебя засасывает как в омут – появляется страх «не вынырнуть». Так начинается старость.

Но надо также понимать, что старость начинается в голове. Ведь тело еще сильное, голова способна мыслить быстро и здраво, опыт и мастерство делают тебя эффективным во многих начинаниях. Необходимо просто переосмыслить ситуацию и начать воспринимать свою жизнь как-то иначе. Но как перестроиться?! Это очень непростая задача.

Например, у воинов-афганцев было в бою такое правило: «В хаосе – остановись! Потому что, если ты продолжаешь двигаться, не понимая, что происходит вокруг, – вероятность смерти увеличивается». Так и в жизни – наступает время, когда, остановившись и осознав «систему координат», мы легче пойдем верное направление движения и действий.

Переосмысление жизненных координат: как «перевернуть пластинку»

Как уже было сказано выше, основными причинами психологического кризиса в среднем возрасте являются потеря прежних смыслов и трудности поиска новых, а также бездумное следование следующим социальным стереотипам, исходящим от окружающих:

- 40-летние – уходящее поколение;
- молодые сотрудники производительнее зрелых;
- жизнь нужно посвятить внукам и работающим детям;
- время борьбы и творчества ушло;
- вершина карьеры пройдена.

Эти настроения витают в воздухе и не дают дышать, поражая собой нашу нервную систему и делая нас невыносимыми для нашего непосредственного окружения.

Перед молодым рекрутером или циничным HR-директором сидит крутой кандидат, который раньше решал судьбы других, а сейчас сам нуждается в трудоустройстве и понимает трагизм этой ситуации. Такого кандидата всегда выдает грусть в глазах, когда он понимает, что беседует с непрофессионалами. При этом огонь в них продолжает гореть.

Его опыт и знания не нужны. Важно это людей, которые его беседуют. В этот момент они упиваются своей значимостью и властью. Редкая чушь, но, к сожалению, это наша действительность.

И если не поменять отношение рекрутеров и HR-директоров к таким ценным кандидатам, то соискатели сами поймут, что разговаривать в такой ситуации не о чем. Но мы-то знаем: если взять их на работу – это одни сплошные плюсы: опыт – наставничество – преданность – командная работа.

Давайте попробуем «перевернуть пластинку» в голове и сформулировать новую систему координат, которая состоит из 9 осей:

1. Жизнь только начинается. Всем известны такие имена, как Кристиан Диор, Генри Форд, Джоан Роулинг, Урсула Бернс, Рэй Крок, Амансио Ортега. Все они начали свой бизнес после 40 лет. Их [пример](#) достоин внимания, а успех говорит о том, что возраст не помеха человеку, который стремится исполнить свои мечты.

2. Мастерство дает счастье быть полезным и лучшим в профессии. Большинство успешных компаний в РБ и РФ управляют профессиональные менеджеры 40+, например: «Атлант М», ЕРАМ, МТБанк и Альфа-Банк, «Алютех», «Корона» и т. д. Эти компании являются признанными лидерами в своих отраслях.

3. Время жить «здесь и сейчас» и наслаждаться этой жизнью, несмотря на мнения окружающих. У Робина Шарма (канадского писателя, специалиста по мотивации, лидерству и развитию личности) есть очень хорошая книга [«Лидер без титула»](#). В ней на простых жизненных примерах обыкновенных людей он показывает, как меняется мнение окружающих тебя людей, если ты – коммуникабельный профессионал, уверенный в себе. При этом возраст и занимаемая должность здесь вообще ни при чем.

4. Время заниматься только тем, что тебе действительно интересно и нравится. Например, одному нашему знакомому 40+ нравилось делать пчелиные ульи. Он сам придумал свою конструкцию. Он не уставал от этой работы и испытывал эмоциональный подъем, когда этим занимался. В один момент он понял, что хочет заниматься только этим. Он задумался, как монетизировать свое хобби. На помощь пришли родные и близкие, которые помогли наладить сбыт. Хобби стало любимым делом, приносящим доход. До свиданья, наем!

Пример другой. Один из наших знакомых честно признался нам, что работа в найме – это его тема и собственный бизнес ему не нужен (много сложностей и рисков). Для того чтобы быть всегда в тренде, он занимается саморазвитием, всегда искрит предложениями с инновациями перед собственником и с большой радостью и воодушевлением занимается их последующей реализацией.

5. Пора избавиться от нытиков и лузеров в своем окружении. Навсегда. Токсичные люди твоего возраста всегда находят отрицательные примеры из жизни, сетуют на жизнь и предлагают плыть по течению. Нужно аккуратно исключить их из круга своего общения. Они вам не нужны.

6. Время новых знакомств, поиска единомышленников. Яркий пример – это наша международная ассоциация (интернациональная команда интерим-менеджеров (временных управляющих) и инвесторов). Она объединила в себе людей из разных стран (Беларусь, Украина, Казахстан, Польша, США). Возрастной диапазон – от 30 и старше 60 лет. Основной костяк составляют менеджеры 45+. Мы учимся друг у друга и вместе движемся вперед.

7. Время творчества, осмысления опыта и удовольствия от познания новых реальностей.

8. Время действовать по-новому, быть среди молодых, быть им полезным.

9. Время строить что-то новое, чего никогда не было в вашей жизни.

Каждая из приведенных выше осей – это руководство к действию.

Как «перепрограммировать» себя на лучшую жизнь

А дальше мы откроем маленький психологический секрет: мозгу все равно, какие мысли воплощать в жизнь. Мы же понимаем, что являемся владельцами самого мощного в мире «биокомпьютера». И если мы это понимаем, то не можем не понимать также, что компьютер работает только на тех программах, которые мы в него «закачали».

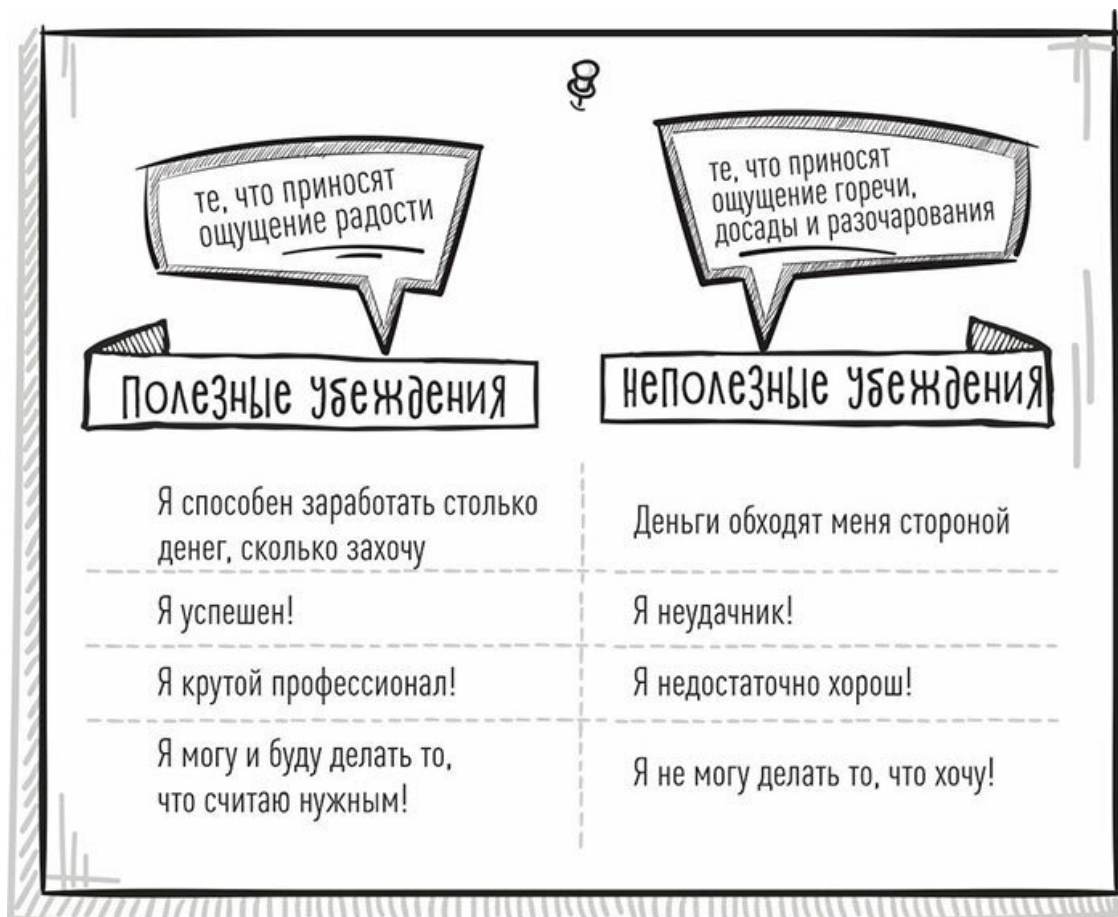
Но главная проблема человеческой жизни заключается в том, что не человек «закачивает» программы в мозг, а родители, наше окружение, СМИ и т. д. Мозг, к сожалению, явля-

ется в этом случае открытой и ничем не защищенной системой, если человек не утруждает себя размышлениями и поиском собственного жизненного пути.

Если мы однажды осознаем это и примем решение действительно осознанно менять свою жизнь в нужную нам сторону, то нам необходимо перезагрузить мыслительные программы на более приятные и полезные.

Итак, чтобы конструктивно преодолеть «кризис середины жизни», необходимо научиться делать несколько важных вещей.

1. Ревизию своих жизненных установок и убеждений: нужно создать два списка, разделив лист на две части, и озаглавить их следующим образом:



2. Составить список новых полезных убеждений. Для этого нужно на новом листе переформулировать не полезные убеждения в их противоположности.

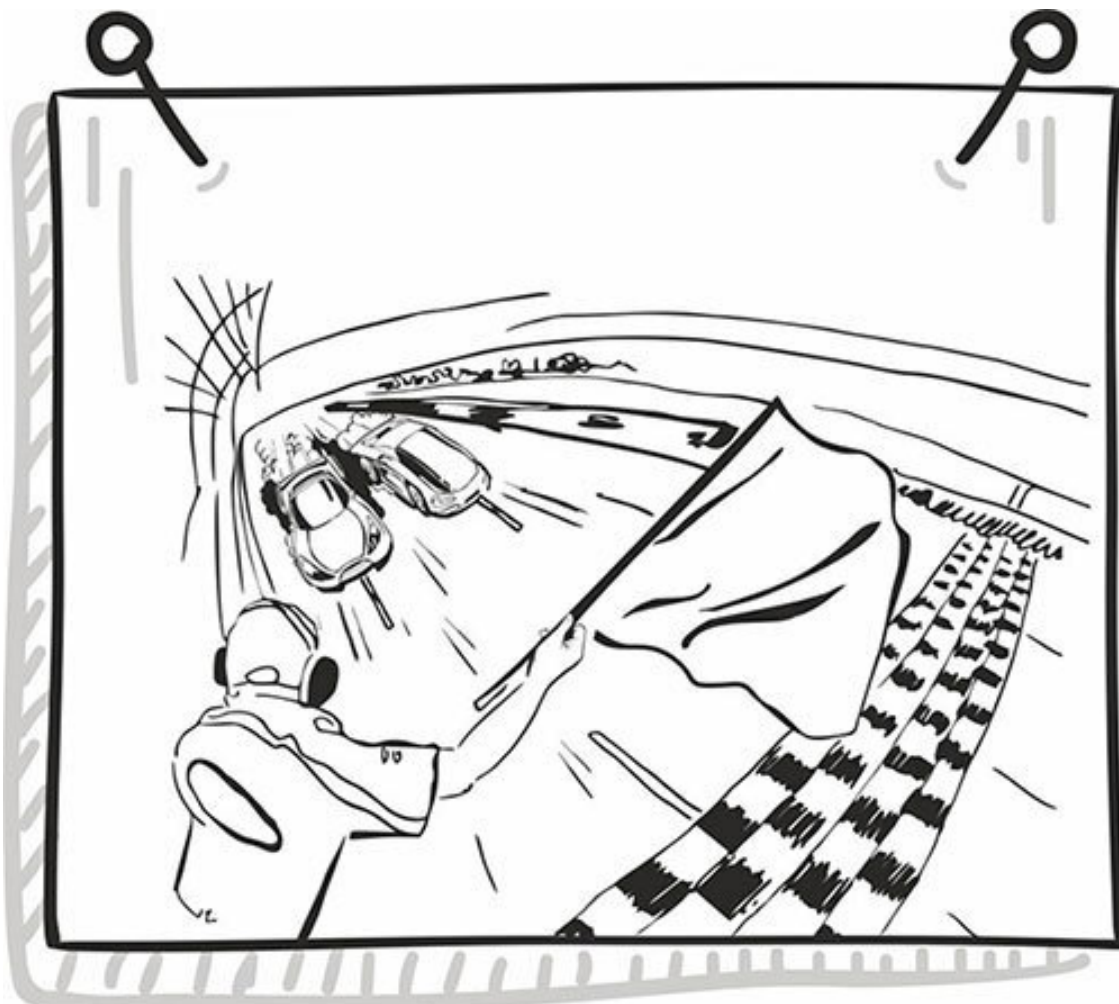
3. Соединить два списка – полезных и новых убеждений.

4. Создать плакат «Моя новая жизнь», на котором разместить список своих обновленных убеждений с иллюстрацией для каждого из них картинок или фото. Текст нужен для восприятия левым полушарием мозга, отвечающим за логику, иллюстрация – для правого, отвечающего за эмоции и работу подсознания.

5. Разместить плакат «Моя новая жизнь» в районе зеркала, в которое вы смотрите каждый день, выходя из дома. Каждый день ваш глаз будет «выхватывать» из списка одно из самых важных на данный момент убеждений. Сделайте его девизом дня и следуйте ему в своем поведении. Восхищайтесь результатами, возвращаясь домой вечером. Празднуйте!

Через какое-то время вы увидите, как стремительно начнет меняться ваша жизнь к лучшему. Научите этому подходу ваших самых близких и порадитесь за их успехи тоже.

Представьте на секунду, что наш мозг – это кинотеатр. А наша жизнь – это прямое отражение фильмов, которые мы «крутим» в своей голове. Так давайте станем режиссерами своей жизни и научимся менять ее! Ведь «кризис среднего возраста» – это всего лишь один из этапов, который может стать временем новых возможностей.



Глава 7. Платят – работаю. Не платят – сплю!

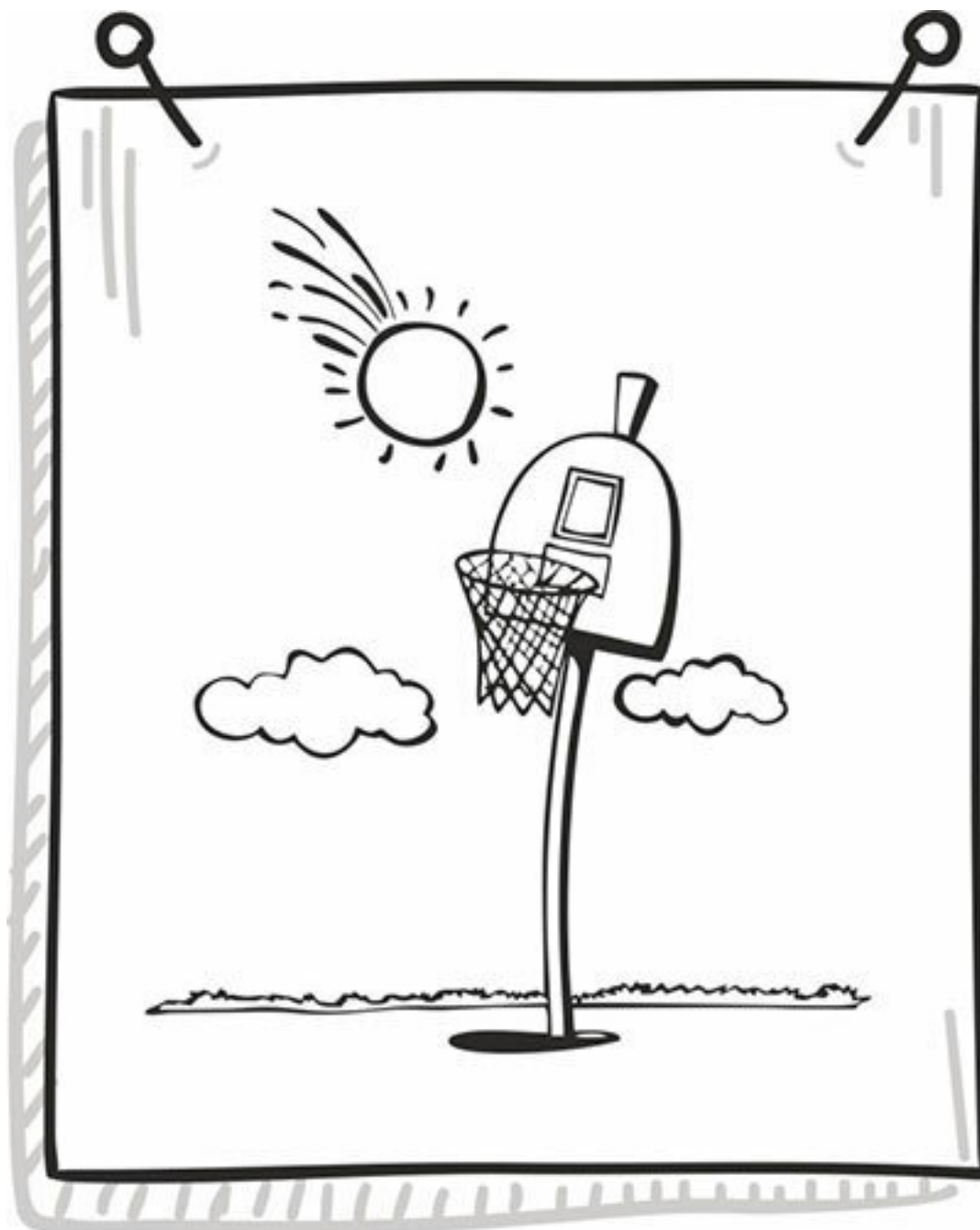
Как покончить с эгоизмом сотрудников и сохранить контроль над бизнесом

«Если мы поможем своему бизнесу выжить, то бизнес в долгу не останется!» – ваши коллеги тоже так рассуждают? В кризисное время, когда счет идет на минуты, в бизнесе особенно важны преданная дисциплинированная команда, решительность и хороший план.

Каждый сотрудник должен понять, что должен понять, что от выживания бизнеса зависит его собственное выживание, и перестать мыслить, как креп (нанятый работник). Каждый должен стать психологическим партнером собственника и закончить с эгоистическим поведением по принципу «Платят – работаю. Не платят – сплю».

Из этой главы вы поймете, что:

- *Компания, в которой вы работаете – это источник вашего дохода, ваш маленький бизнес внутри большого бизнеса*
- *Если мы будем помогать компании выжить в трудные времена, то бизнес в долгу не останется*



Итак. Пандемия COVID-19 и неэффективное управление загоняют бизнес в угол. Многие пытаются оптимизировать расходы, например, сокращая персонал. Но без анализа сильных и слабых сторон сотрудников и бизнеса, без эффективного реагирования на быстро меняющиеся внешние обстоятельства обычные методы не принесут нужного результата. Нужно делать что-то неординарное, непривычное.

Давайте посмотрим, какие возможности здесь открывают инновации в менеджменте и к чему нужно готовиться сотрудникам.

1. Диверсификация портфеля товаров или услуг

Это первая и наиболее очевидная возможность. Что можно сделать:

- все, что можно, – перевести в онлайн;
- заставить работать «продуктологов» в этом направлении быстрее обычного;
- пробовать все новые и новые «продукты»;

- искать новые ниши;
- слушать рынок, пульс потребления;
- искать насущные проблемы населения в изменившейся ситуации.

В качестве примера компаний, которые именно так и поступают, можно посмотреть на банки Тинькофф и Kaspi. Всем известно, что **Тинькофф Банк** – это один из первых банков, которые полностью ушли в онлайн. Это позволило ему:

- увеличить портфель продуктов и услуг, их доступность;
- снизить операционные расходы за счет отказа от РКЦ (расчетно-кассовых центров) и ЦБУ (центров банковских услуг);
- увеличить клиентскую базу за счет клиентов, «живущих» в интернете.

Результат – увеличение стоимости гудвилла (деловой репутации) и предложение о покупке бизнеса от «Яндекс». Несмотря на то, что сделка сорвалась, сумма прозвучала очень внушительно и составила \$ 5,5 млрд.

KaspiBank в 2014 году начал трансформацию розничного банка в экосистему онлайн-платежей, онлайн-маркетплейса, персональных финансовых услуг и других инновационных сервисов. И сейчас компания диверсифицирована таким образом:

- Kaspi Магазин – онлайн-агрегатор для сравнения цен и покупки товаров в кредит;
- KaspiRed – программа, предоставляющая рассрочку для потребительских покупок;
- KaspiGold и приложение Kaspi.kz изменили рынок безналичных платежей для пользователей.

По итогам 2019 года банк стал невероятно эффективным по использованию своих активов:

- коэффициент ROA (рентабельность активов) составил 9 %;
- коэффициент ROE (процентная ставка, под которую в компании работают средства акционеров) составил 77 %;
- за год банк увеличил чистую прибыль на 73 % и является четвертым в Казахстане по размеру активов и вторым по объему депозитов физических и юридических лиц.

Кроме этого, обратите внимание, что KaspiBank – это еще и крупнейший в Казахстане маркетплейс бытовой и компьютерной техники, автотоваров, телефонов, товаров для дома и дачи, украшений и аксессуаров.

Эти два примера наглядно демонстрируют, что собственники и их команды постоянно держат руку на пульсе рынка с целью диверсификации своего портфеля товаров и услуг.

2. Быстрое решение проблем

Решать проблемы лучше уже существующей командой до того, как вас начали увольнять. И здесь очень важно перейти от регулярного менеджмента к проектному. Алгоритм в этом случае такой:

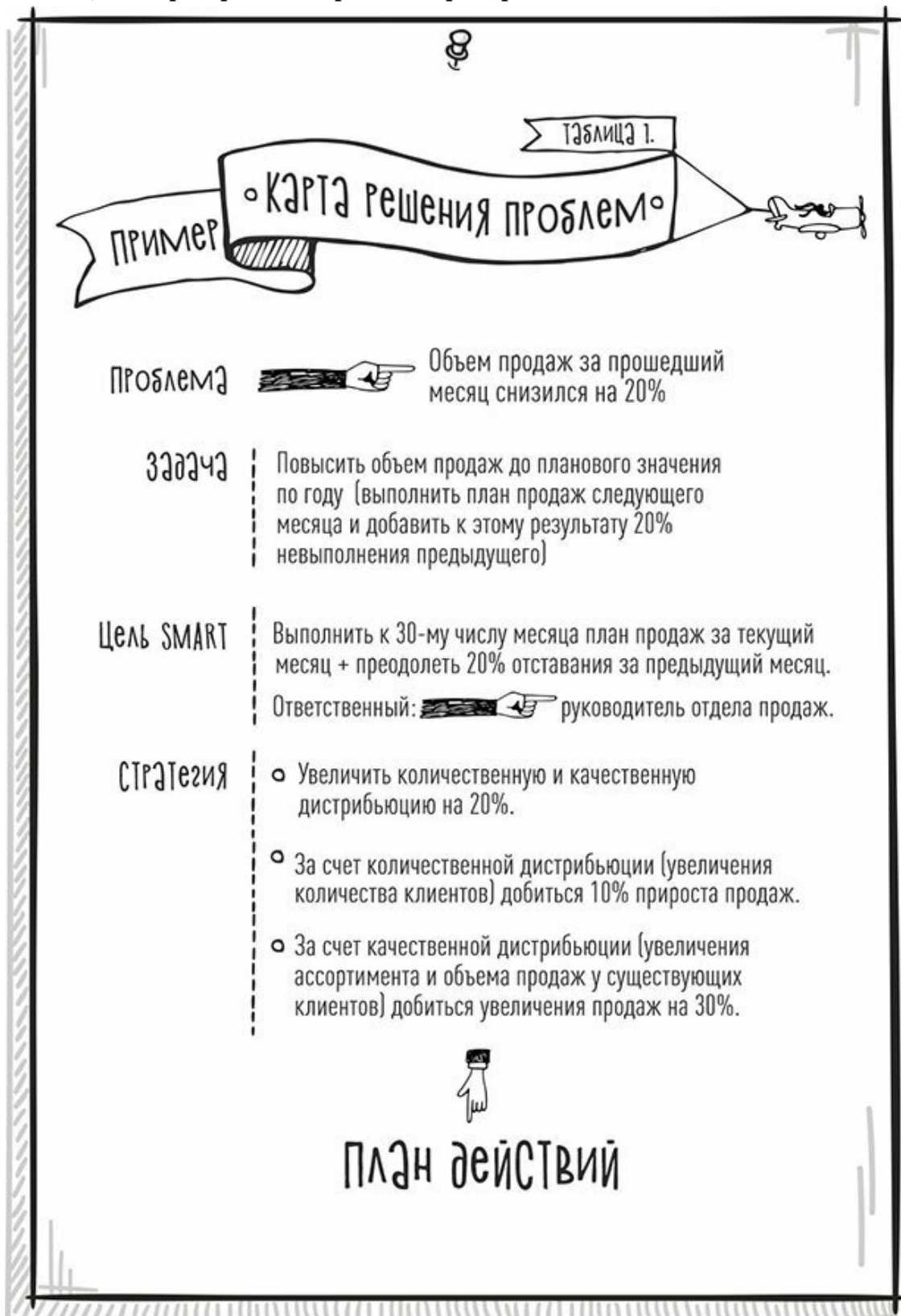
- каждая проблема – это задача. Каждая задача должна быть переформатирована в цель SMART;
- каждая цель SMART должна быть проработана с точки зрения определения оптимальной стратегии ее достижения;
- каждая стратегия должна быть разбита на шаги тактического плана действий;
- каждый шаг должен в виде задачи быть делегирован кому-то из подчиненных, а исполнение – проконтролировано. Кроме этого, на регулярных встречах и в отчетах вам нужно дать обратную связь подчиненному.

Из каждого цикла управленческих действий должен быть вынесен «урок».

Обязательно нужно понять: благодаря чему мы победили или проиграли очередной раунд нашей борьбы за выживание.

Как решать проблемы компании по предложенному выше алгоритму, можно увидеть на «Карте решения проблем».

Таблица 1. Карта решения проблем. Пример



План действий

№	Шаги	Результаты	Сроки	Доп. ресурсы	ОК
1	Поставить задачи МП по поиску новых клиентов	Каждый МП получил новые цели по привлечению новых клиентов	1.12.20	Обновленные базы данных отраслевых операторов рынка	
2	Проконтролировать рост количества клиентов и размер среднего заказа от новых клиентов	Динамика продаж новым клиентам растет в запланированном режиме	15.12.20	Выделить в отчетах продажи по новым клиентам	
3	Поставить задачи МП по увеличению среднего чека от существующих клиентов	Каждый МП получил новые цели по увеличению среднего чека от существующих клиентов путем расширения ассортимента и закупок в каждом заказе	1.12.20	Обновленные базы данных отраслевых операторов рынка	
4	Проконтролировать количество и средний заказ от новых клиентов	Динамика продаж существующим клиентам растет в запланированном режиме	15.12.20	Выделить в отчетах продажи по существующим клиентам	
5	Провести «полевые» тренинги с МП в случае отклонений от планов	МП выполняют дневные и недельные планы продаж	Еженедельно, в случае необходимости	Время руководителя для проведения «полевых» тренингов	
6	Подвести итоги продаж за месяц	Планы продаж выполнены на 100% с учетом покрытия отставания прошлого месяца	30.12.20	Время команды для итогового совещания, аудитория и проектор	

3. Ежемесячный план действий

Третьей возможностью руководителя бизнес-структуры является ежемесячное написание вместе с командой двух планов действий.

Мы называем это правилом «закрывающегося лифта»: если ты хочешь в него попасть, то нужно поставить руку или ногу, чтобы уехать прямо сейчас.

Как действовать по этому правилу? Есть два плана:

1. План снижения затрат на уровне каждого подразделения, написанный в результате «мозгового штурма» самой командой департамента.

2. План повышения производительности труда. Задайте себе и своей команде вопрос: что мы можем сделать быстрее, лучше и в большем количестве? Иначе вы станете жертвой пословицы американских индейцев: «Индеец может быть или быстрый, или мертвый». Это закон выживания в экстремальной ситуации и его, к сожалению или к счастью, отменить невозможно.

При помощи этих двух формул активности мы получаем возможность очень быстро повысить экономическую эффективность компании без внешних финансовых вливаний. При условии, что у нас получается сделать это не раздумывая, немедленно! Надеемся, что эти таблицы вам помогут.

Таблица 2. План сокращения затрат. Пример

♀

Таблица 2.

ПРИМЕР • План сокращения затрат •

Цель SMART  Сокращение затрат подразделения с 1.12.20 до 30.12.20 к 5.01.21.

лидер  руководитель отдела закупок

Команда  менеджеры отдела закупок

 **План действий** 

№	Шаги	Результаты	Сроки	ответственные	ОК
1	Проанализировать выполнение условий поставок поставщиками	Выявлены нарушения у отдельных поставщиков	1.12.20	Менеджеры по закупкам	
2	Получить от нарушителей лучшие условия на следующие поставки в качестве компенсации потерь от нарушений	Лучшие условия поставки получены	5.12.20	Менеджеры по закупкам	
3	Подвести итоги по результатам работы с поставщиками-нарушителями	Получен запланированный экономический эффект	30.12.20	Руководитель отдела закупок	

Таблица 3. План повышения производительности бухгалтерии. Пример

♀

Таблица 3.

ПРИМЕР ПЛАН ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ БУХГАЛТЕРИИ

Цель SMART  Сокращение затрат подразделения с 1.12.20 до 30.12.20 к 5.01.21.

лидер  главный бухгалтер

Команда  бухгалтеры

 ПЛАН ДЕЙСТВИЙ 

№	Шаги	Результаты	Сроки	Ответственные	OK
1	Определить среднее время оформления пакета документов для клиента	Среднее время определено	1.12.20	Главный бухгалтер	
2	Объявить о премировании бухгалтеров, готовящих пакеты документов быстрее без потери качества и оформляющих большее количество пакетов в день	Условия рейтингования объявлены команде	2.12.20	Главный бухгалтер	
3	Подвести итоги месяца и наградить победителей, занявших 1, 2, 3-е места	Количество обработанных пакетов документов клиентов увеличилось при относительном сохранении фонда оплаты труда бухгалтерии	30.12.20	Главный бухгалтер	



3. Формирование актива.

В команде очень важно прямо сегодня выделить наиболее активную и креативную часть и начать немедленный выход из создавшегося кризиса. Потому что в кризисе оказались все, но эффективны – единицы. Не упустите момент доказать рынку, что вы лучшие даже в такой ситуации.

Не забывайте, что кризис-менеджмент держится на трех китах: решительность, план и дисциплина. Все сейчас в руках менеджмента компании, его умения собраться, организовать и начать действовать.

Если вы не сделали этого раньше – сейчас самое время понять, что у вас не работает, и срочно это исправить. Потому что потом будет поздно.

Приведем пример анализа полноты реализации функций менеджмента конкретным руководителем, чтобы найти способы повышения эффективности его работы.

Таблица 4. Тест по обнаружению пробелов в управлении персоналом подразделения.
Пример

♀

Таблица 4.

Тест по обнаружению пробелов в управлении персоналом подразделения

ПРИМЕР

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ	УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ <small>их соблюдение приводит к максимальному эффекту в управлении производительностью персонала подразделения</small>	ДА	ЧАСТИЧНО <small>область совершенствования</small>	НЕТ <small>область совершенствования</small>
Планирование	Результат	☑		
	Цель — SMART		☑	
	Оптимальная стратегия		☑	☑
	План действий		☑	☑
Организация	Условия для работы	☑		
	Подбор команды		☑	☑
	Распределение ответственности			☑
	Постановка задач	☑		
Координация	Точки контроля			☑
	Способы получения информации	☑		
	График ИДО			☑
	Разбор полетов	☑		
Мотивация	Ключевая идея от лидера			☑
	Индивидуальный мотив		☑	☑
	Признание индивидуальных результатов	☑		
	Успешная команда		☑	☑
Контроль	Цель — SMART, план		☑	☑
	Результаты по шагам плана			☑
	Итоговый анализ	☑		
	Управленческое решение			☑

Этот тест наглядно покажет, что именно требует внимания и прокачки.

Ну а в целом, компания в трудные времена должна превратиться в армию, в лучшем смысле этого слова. Тогда будет результат. Иначе – проблемы всех и каждого в команде могут иметь не очень хорошие последствия.

Успешного нам выживания в любой кризис!



Глава 8. Автоматизируйся или уходи! Как сотрудникам реагировать на перемены в компании

Если на уровне собственника принято решение автоматизировать бизнес – пути назад не будет. Почему возникает сопротивление и какую идею наемный работник должен себе продать в этой ситуации? Чем может помочь ему руководитель?

В этой главе мы приведем примеры, которые помогут вам поверить в неизбежность и пользу автоматизации и безболезненно ее принять.



«Автоматизации – быть!»: залог выживания

Уже давно надо принять как данность, что максимальная автоматизация всех бизнес-процессов – это залог выживания и развития компании в современных реалиях. Поэтому рано или поздно в вашей компании она тоже начнется. Коротко о том, что это такое.

Под автоматизацией понимается перенос рутинных, простых задач под контроль программно-аппаратного комплекса. Благодаря этому можно принимать заказы, выставлять счета, отправлять товары и многое другое без участия людей. В конечном итоге это позволяет компании высвободить ресурсы, увеличивать производительность труда и эффективность стратегического управления.

Автоматизация важных бизнес-процессов может проводиться в нескольких направлениях. Вот два важнейших:

- основные процессы (общение с клиентами, управление продажами) с целью повышения качества товаров/услуг, увеличения объема продаж, повышения доходности бизнеса;
 - поддерживающие процессы (бухгалтерский учет, делопроизводство, отчетность и т. п.).
- Автоматизация этих действий не повлияет на увеличение доходов напрямую, но поможет значительно уменьшить время на выполнение рутинной работы.

Удобные системы, в которых часто выполняется автоматизация бизнес-процессов, – Битрикс24, «1С: Бухгалтерия», «1С: Зарплата», «АудитЭксперт», «Мастер Финансов Анализ», «Фингранд» и многие другие.

Но проблема в том, что внедрение нового программного продукта и работа по новым регламентам почти всегда вызывают негатив у сотрудников компании. Что же им делать, если утром в компании объявили: «Автоматизации – быть!»? Стоит ли препятствовать этому процессу и пытаться вставлять палки в колеса? Чем такое поведение чревато и как стоит действовать, если вы дорожите работой в компании?

ВАЖНО! Если собственник уже продал себе идею автоматизации, обсудил ее со своими друзьями и коллегами, которые прошли этот путь и довольны результатами; если собственник свято в нее поверил, выделил бюджет и часть его даже освоил, то повернуть вспять этот процесс уже невозможно.

И все же перед тем, как начать эту эпопею, мы настоятельно рекомендуем руководителям компании собрать всех сотрудников и объяснить, какие выгоды и плюсы в их работе принесет автоматизация. Выше мы перечислили лишь некоторые из них.

Для себя мы выделили два типа поведения сотрудников на первых этапах внедрения автоматизации: отрицание и новаторство. На примерах из жизни рассмотрим каждый из них.

«У нас и так все хорошо работает»: отрицание

Недавно в одной компании мы начали автоматизировать бизнес-процессы в коммерческих подразделениях, а также в отделе складской и транспортной логистики.

Мы собрали всех руководителей и сотрудников компании и рассказали им, как, каким способом и в какие сроки будут автоматизированы процессы, связанные с общением с клиентами, их «дебиторкой» (ДЗ) и просроченной «дебиторкой» (ПДЗ), личной мотивацией сотрудников согласно КРП и т. д. Объяснили все выгоды. Программа автоматически:

- подскажет, сколько товара нужно предложить конкретному клиенту на основании истории его продаж;
- напомнит клиентам о сроках наступления платежа за отгруженный товар;

- поставит клиента в стоп-лист, если он своевременно не оплатил товар;
- сформирует пакет документов для их подачи в суд за просрочку платежа;
- покажет сотруднику, сколько он уже заработал согласно его мотивации с нарастающим итогом за день и т. д.

Но за этим все же посыпались возражения некоторых сотрудников:

- «Зачем нам это нужно, если у нас и так все хорошо работает?»;
- «Мы будем тратить больше времени на работу с программой, а не с клиентами!»;
- «У наших конкурентов автоматизация не “прижилась”, впустую потратили время и деньги!».

И все в таком же духе. Остальные молча приняли информацию и разошлись по рабочим местам. На следующий день началось внедрение коммерческого блока «1С: Бухгалтерия 8» (универсальная программа массового назначения для автоматизации бухгалтерского и налогового учета), который еще включал в себя автоматический расчет зарплат по КРІ, автоматическую работу с ДЗ и ПДЗ и много других полезных «фишек», облегчающих работу и повышающих производительность.

Не прошло и часа, как по корпоративному мессенджеру прокатилась первая волна возмущения:

- «У меня не работает эта функция в карте клиента, а в семерке работала»;
- «План-факт моей работы считается неправильно»;
- «Письмо с предупреждением по оплате ДЗ ушло клиенту, у которого финиш-день еще не наступил, и клиента это расстроило» и т. д.

Естественно, весь этот негатив шел от тех сотрудников, которые возмущались вчера. Но разработчики со стороны интегратора оказались ребятами стрессоустойчивыми и вместо ненужной переписки просто подошли к сотрудникам, чтобы поговорить. Оказалось, что возмущенные сотрудники не до конца прочитали короткую инструкцию со скриншотами, поэтому и карта клиента не хотела работать, и план-факт формировался неправильно.

Сделав все по инструкции, они увидели, что программа заработала без сбоев. А вот письмо клиенту ушло действительно раньше, чем следовало, разработчики ошиблись с настройками. Пять минут понадобилось, чтобы рассылка писем заработала корректно.

«Слава богу, все закончилось», – подумали мы. Но не прошло и часа, как корпоративный мессенджер опять захлестнула волна негатива.

К ней стали подключаться сотрудники, которые вчера не возмущались. Разработчики подошли к каждому возмущенному и каждому помогли настроить программу собственноручно.

Троллинг продолжался несколько дней. А затем мы сделали создателям негативного контента предложение: «Автоматизируйся или уходи. Других вариантов нет!» И дали на размышление один день. Самый рьяный возмутитель спокойствия на следующий день уволился, и все волнения прекратились.

«Сэкономили время всем»: новаторство

Параллельно с сотрудниками, которые действовали по принципу отрицания, с разработчиками взаимодействовали сотрудники-новаторы. Они с первого дня отнеслись к автоматизации как к благу, которое должно облегчить им жизнь.

«В этом отчете нужно добавить столбцы, чтобы он стал информативнее», – писали они в хелп-деск разработчикам и прикладывали скриншот экрана.

«В карте клиента нужно убрать лишние поля».

«В прайс-лист нужно добавить функцию автоматической рассылки группе клиентов».

«В рассылке по ДЗ добавить информацию по дате и номеру накладной».

Все это они писали «без нервов» и – что очень важно – на e-mail разработчиков.

В итоге руководитель компании, которая занималась внедрением ПО, даже отдельно поблагодарил их за полезные советы. Сотрудники сэкономили время всем благодаря тому, что до конца прочитали инструкцию, протестировали все функции программы и указали на недостатки и нужные доработки.

Справедливости ради стоит сказать, что неоднозначно процесс автоматизации шел в отделе складской и транспортной логистики.

Мобильное приложение, которое до этого успешно работало, во время тестов вдруг стало неудобным, потому что кнопки были маленькие. В процессе работы нужно было увеличивать экран, чтобы их нажать. Из-за этого программа часто «слетала».

«Как мы проглядели этот момент и что нам теперь делать?! – переживал начальник отдела. – Мы можем парализовать работу всей компании». В этот момент к нам подошел один из кладовщиков и протянул свой планшет, посоветовал использовать его вместо смартфона.

Мы собрали весь персонал отдела и каждому дали попробовать поработать на планшете. Действительно, оказалось удобно и самое главное – программа не «слетала». Тревога о том, что работа может быть парализована, ушла. А всем сотрудникам закупили «крепкие» планшеты с «крепкими чехлами».

ВАЖНО! Такие сбои, когда при тестировании «железа» все в порядке, а при промышленном внедрении происходит сбой, случаются нередко. Это нужно обязательно учитывать, реагировать спокойно и искать новые решения вместе с командой.

Выводы

Компания успешно автоматизировала все запланированные процессы на первом этапе для коммерсантов и отдела складской и транспортной логистики и плавно перешла к автоматизации бухгалтерско-финансового блока.

Коммерческие подразделения, отдел складской и транспортной логистики упростили свою работу и повысили ее эффективность. А бухгалтерия сейчас проходит первые этапы автоматизации, связанные с принятием их сотрудниками, – «отрицание» и «новаторство». Но им сейчас гораздо легче пройти этот путь, потому что в компании уже есть положительный опыт автоматизации.

Из описанной выше реальной истории складывается несколько выводов, которые стоит взять на заметку сотрудникам:

Ищите себе компанию без автоматизации или с тем ее уровнем, который не вызывает у вас чувства раздражения и отторжения.

Помогайте разработчикам быстрее выявить и устранить проблемы и неточности в работе программы, ведь и вы, и они заинтересованы в том, чтобы программа работала удобно и корректно.

Правильно выбирайте и тестируйте гаджеты, чтобы не парализовать работу компании.



Глава 9. Хватит уже работать за оклад! Как начать управлять своими доходами

Когда система помогает сотруднику оценивать свою эффективность и управлять своими доходами – это выгодно всем. Что если противопоставить грамотную систему мотивации работе «на оклад»? Опытный эксперимент показал, что сотрудники добровольно выбирают такую форму оплаты труда, которая позволяет им зарабатывать больше не только для себя, но и для компании.

В этой главе вы узнаете:

- Как найти выгоды в системе мотивации и адаптироваться к ней
- Как сделать выполнение своих KPI увлекательной игрой на деньги



Мы все приходим на работу, чтобы заработать деньги, и в этом нет ничего постыдного. Кому-то из нас повезло больше: в компании есть понятная и не сложная в исполнении система ключевых показателей, каждый день позволяющая управлять своим доходом, кому-то – меньше: в расчетах и начислениях все сложно и запутано, и только руководитель в конце месяца может посчитать, сколько ты заработал.

Кому-то вообще не повезло: работают за оклад и надеются на то, что руководство за что-нибудь заплатит какую-нибудь премию.

Как сотрудникам управлять своим доходом в системах мотивации, которые предлагают работодатели? Насущный вопрос, на который мы ответим примерами из жизни.

Насильно привязать «душой и телом» к работе – нельзя

Грамотно выстроенная система мотивации персонала – это комплекс мероприятий, направленный на внутренние ценности компании и потребности подчиненных. Она призвана стимулировать не только к работе, но и прежде всего к усердию, инициативности и в принципе к желанию трудиться.

Мотивация включает совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника или группы. Это некий набор действий со стороны компании, целью которых является улучшение трудоспособности кадров, а также привлечение и удержание квалифицированных и талантливых специалистов.

Существуют два типа мотивации: материальная и нематериальная. Каждая из них способна жить отдельно, но мы считаем, что они обязательно должны сочетаться в пределах одной компании.

1. Материальная система мотивации основана на денежном стимулировании за выполнение плановых KPI (ключевые показатели эффективности – это числовые показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, а именно результативность и эффективность), стоящих перед конкретным сотрудником, подразделением и всей компанией в целом. Чем понятнее и проще KPI, тем легче они достижимы и выполнимы.

2. Нематериальная система мотивации основана на неденежном стимулировании к выполнению своего функционала сотрудниками и подразделениями компании. Она может включать следующие стимулы:

- продвижение по карьерной лестнице. Сотрудник старается работать лучше остальных, чтобы получить желаемое продвижение по должности, а это и увеличение вознаграждения, и смена статуса на более привлекательный;
- соцпакет (медицинская страховка, абонемент в фитнес-зал, служебный автомобиль и т. д.);
- организация культурных и спортивных мероприятий за счет компании;
- возможность обучения за счет компании;
- размещение информации о результатах и достижениях сотрудников на корпоративных порталах компании.

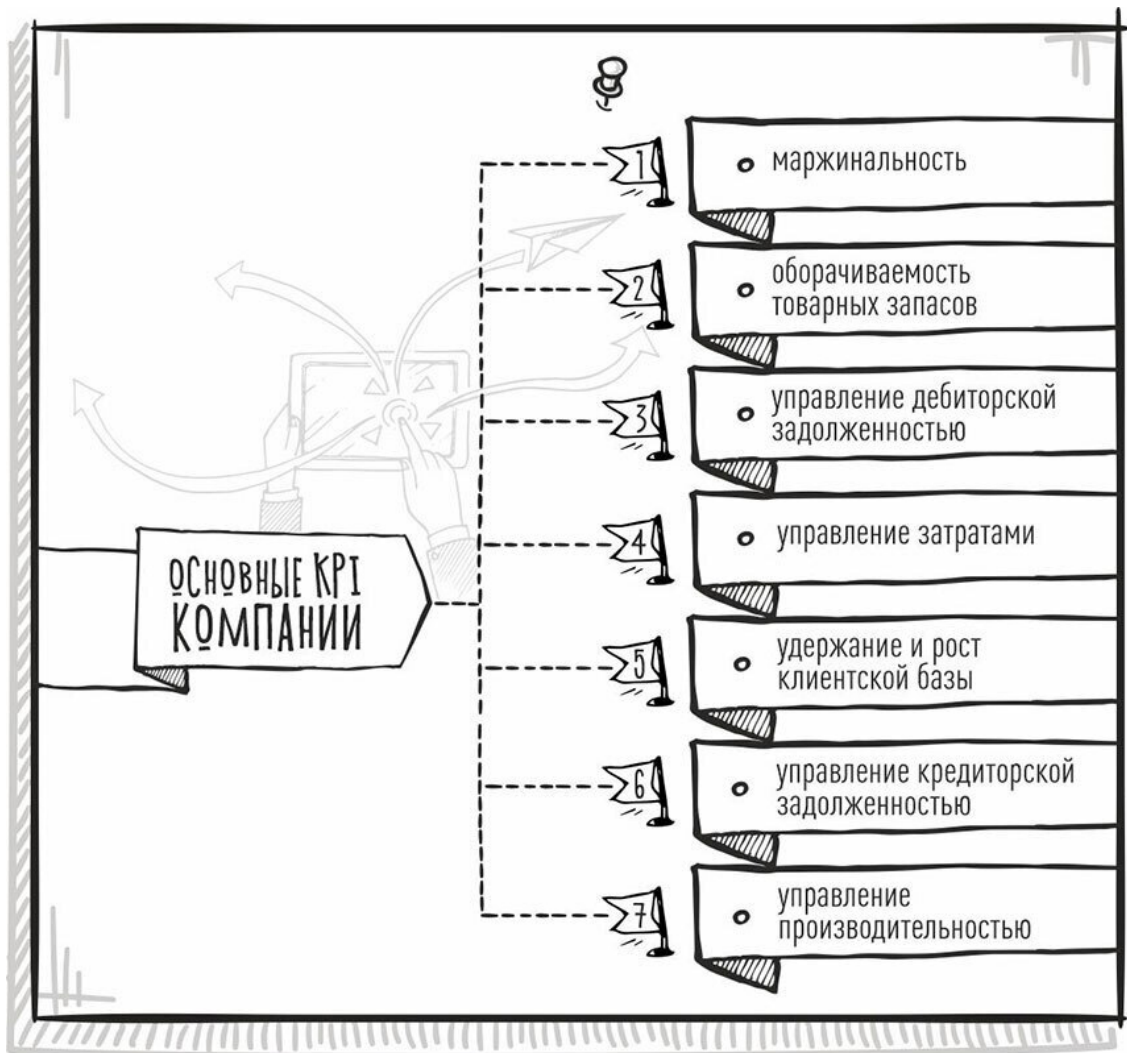
Основная задача правильной мотивации – создать такие условия, при которых сотрудник получает удовольствие от работы, привязывается к ней «душой и телом». Обратите внимание, что никаким насильственным способом этого достичь нельзя.

Как это работает: рассказываем на примерах

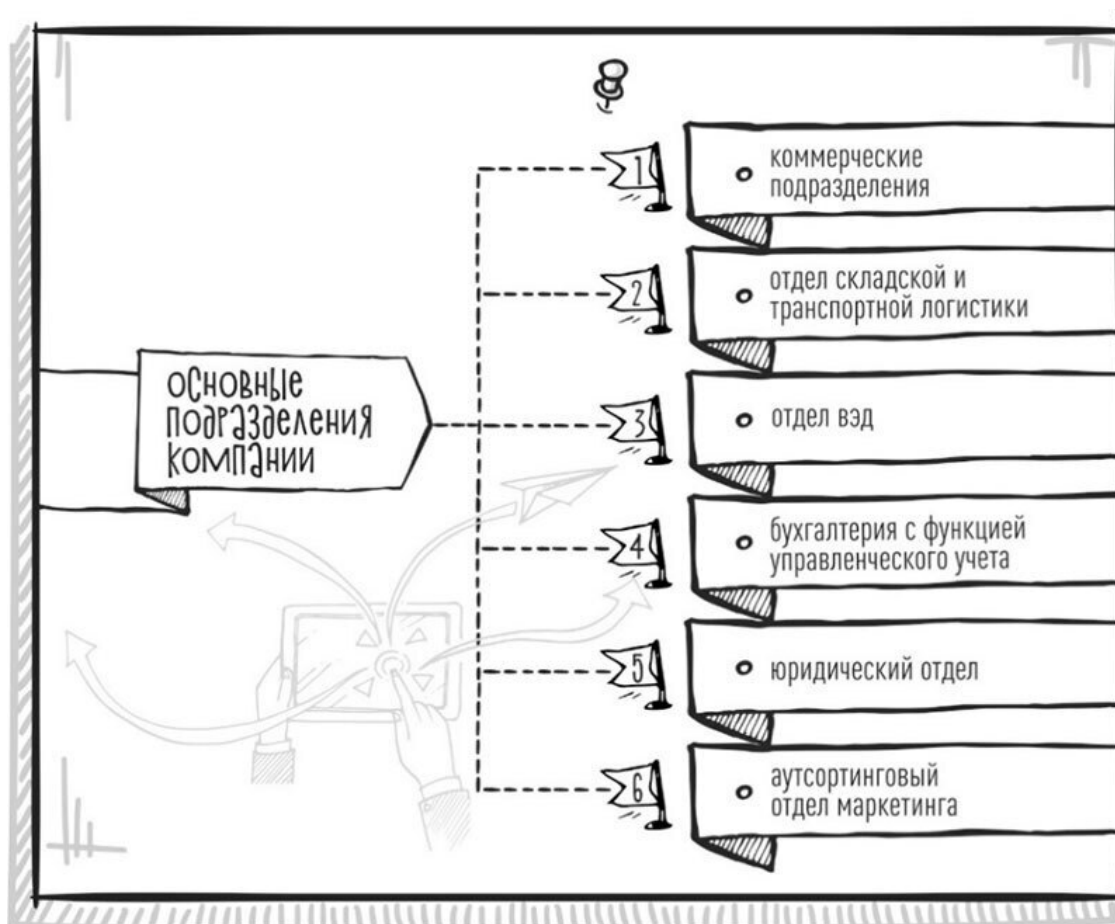
Начнем с KPI.

Вот так выглядят ключевые показатели эффективности в одной из дистрибьюторских компаний.

Сначала идут KPI компании и участвующие в их выполнении подразделения.



Затем каждое подразделение имеет свои КРІ, которые напрямую связаны с их функционалом и ежедневной деятельностью.

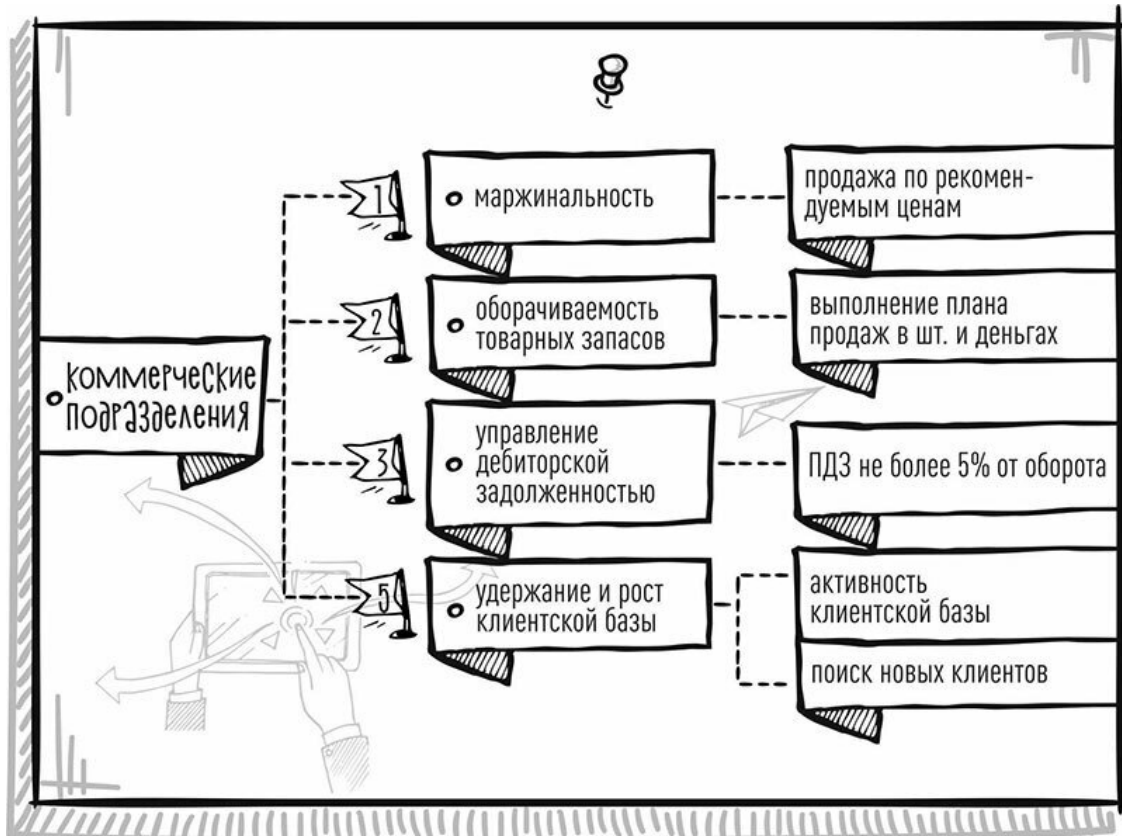


В КРІ компании «Маржинальность» коммерсанты отвечают за продажи товаров и услуг по рекомендованным ценам.

В КРІ компании «Оборачиваемость товарного запаса» коммерсанты отвечают за выполнение плана продаж в штуках и деньгах. Каждый имеет персональный план, и за его выполнение ему начисляется мотивация.

То же самое и с КРІ компании «Управление дебиторской задолженностью». Задача сотрудника коммерческого отдела – не допустить просроченной дебиторской задолженности, превышающей 5 % от ежемесячного оборота его клиентов. Если он выполнил этот КРІ, то ему начисляется мотивация. Активность клиентской базы и поиск новых клиентов – это также персональные КРІ, которые входят в систему мотивации.

В результате зарплата коммерсанта в компании складывается из оклада, мотивации за выполнение плана продаж, мотивации за ПДЗ (просроченная дебиторская задолженность) не более 5 %, мотивации за активность клиентской базы, мотивации за поиск новых клиентов. Схематично это выглядит вот так:

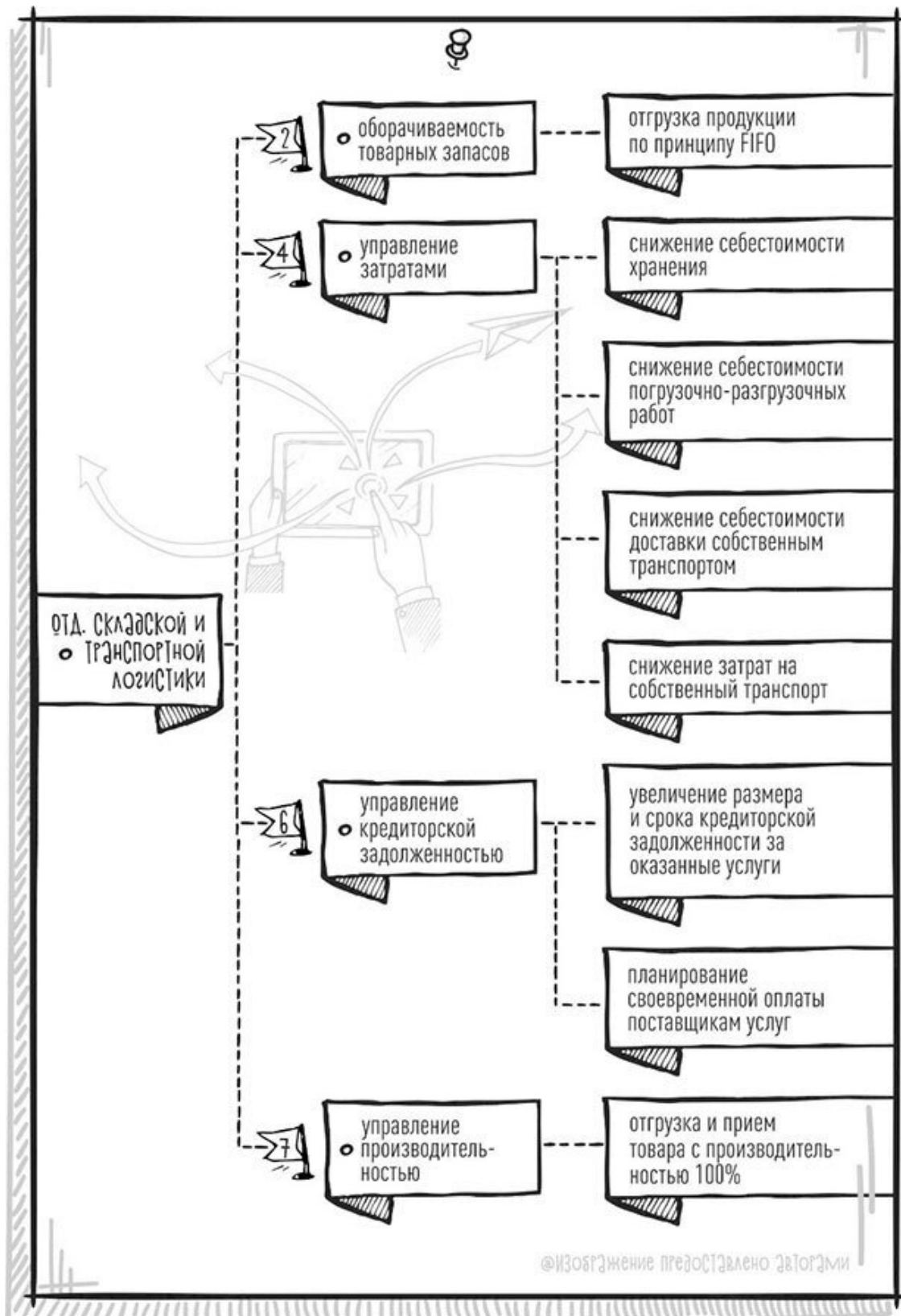


Данные KPI автоматизированы в программе 1С8, и сотрудник видит результат своей работы и свою мотивацию с нарастающим итогом за месяц. Это происходит сразу после того, как сотрудник входит в программу.

Руководитель подразделения видит свою мотивацию тоже с нарастающим итогом за месяц, а также сотрудников, которые не зарабатывают сами и не дают заработать ему. Данный подход позволяет оперативно влиять на ситуацию.

Руководитель сразу оказывает практическую помощь отстающим сотрудникам и при этом помогает не только себе и подчиненному, но и компании.

Для примера посмотрите еще на KPI отдела складской и транспортной логистики:



Расчет системы мотивации для сотрудников всех подразделений в этой компании полностью автоматизирован.

Когда запускалась эта система, переживали не только сотрудники, но и собственник. Люди привыкли к фиксированным премиям, которые не позволяли им заработать больше, хоть они этого и хотели.

«Бойтесь своих желаний, – сказали мы им. – Теперь у вас есть возможность управлять своим доходом и зарабатывать больше, и значительно больше».

Чтобы нивелировать возможные риски, было решено в течение трех месяцев проводить расчет зарплаты по старой и новой мотивации и при этом выплачивать по той, где заработок оказался выше. Как вы думаете, по какой системе у «быстрых» сотрудников получилось заработать намного больше? Правильно – по новой:)

Чтобы новым сотрудникам компании было проще адаптироваться к новым условиям оплаты труда, руководитель подразделения подробно рассказывает им, как и с помощью каких инструментов выполняется каждый KPI. На примере текущих сотрудников показывает их плановые и фактические показатели, а также их финансовый результат в виде зарплаты. При таком подходе новый сотрудник быстрее «покупает» свою мотивацию и включается в продуктивную работу.

«К черту все!», или Как зарабатывать больше?

Главная идея правильной системы мотивации – возможность сотрудников управлять своим доходом. Давайте рассмотрим, что делать, если вы видите, что уперлись в потолок и не можете зарабатывать больше, чем хотелось бы.

В 2003 году, когда Николай продавал автомобили в международном холдинге, система мотивации сотрудников была привязана к прибыли. Сколько ты заработал с одного проданного автомобиля, было всегда непонятно. Расчет зарплаты делал руководитель отдела и доводил тебе итоговый вариант. Такая система не очень мотивировала сотрудников к увеличению количества проданных автомобилей, потому что от их количества не сильно зависела зарплата. Как в такой ситуации управлять своим доходом? Да никак! А Николаю очень хотелось...

И он предложил своему руководителю изменить подход, чтобы кратное увеличить продажи. Вот из чего он складывался:

- фиксированная сумма выплачивается за каждый проданный автомобиль;
- при продаже 4 автомобилей фиксированная сумма увеличивалась, и все машины пересчитывались по ней;
- при продаже 7 автомобилей фиксированная сумма опять увеличивалась, и опять все машины пересчитывались по ней.

В результате рутинная продажа превратилась в увлекательную игру-соревнование. Сотрудники отдела стремились продать 7 автомобилей, чтобы получить максимальное вознаграждение. Так сотрудники быстро преодолели рубеж персональных продаж в 7 автомобилей на человека и по уже обкатанной схеме замахнулись на рубеж в 10. С такой системой мотивации он вскоре тоже был взят.

Еще один пример мотивации, который мы успешно применили для наемных водителей и за счет этого повысили их производительность. Проблема состояла в том, что наемные водители, которых мы ежедневно привлекали к работе для развоза товара по торговым точкам, чтобы заработать больше денег, приписывали себе лишнее время движения в путевых листах и поэтому подолгу не возвращались с маршрута.

Выход из ситуации предложил наш логист: «Давайте будем платить водителям за каждую сданную точку». Мы сделали расчет и увидели, что водитель сможет заработать в 1,5 раза больше, а мы взамен доставим товар в большее количество торговых точек. В общем, взаимовыгодное сотрудничество – и никаких приписок.

Дело осталось за малым: «продать» эту систему мотивации наемным водителям.

Мы сняли большой конференц-зал, который должен был вместить более 300 человек (столько наемных машин мы ежедневно привлекали), и заказали кофе, чай, бутерброды. После моей краткой речи среди приглашенных нашлось несколько заводил, которые вместо того,

чтобы разобраться и понять свою выгоду, начали кричать и будоражить остальных. Мы отработали все возражения и предложили всем, кто согласен, прямо в зале подписать новые договоры.

Группа разделилась на две части. Одни с горлопанами пошли курить и возмущаться, а другие подошли к логистам: задали вопросы, посчитали, посоветовались между собой и подписали договоры.

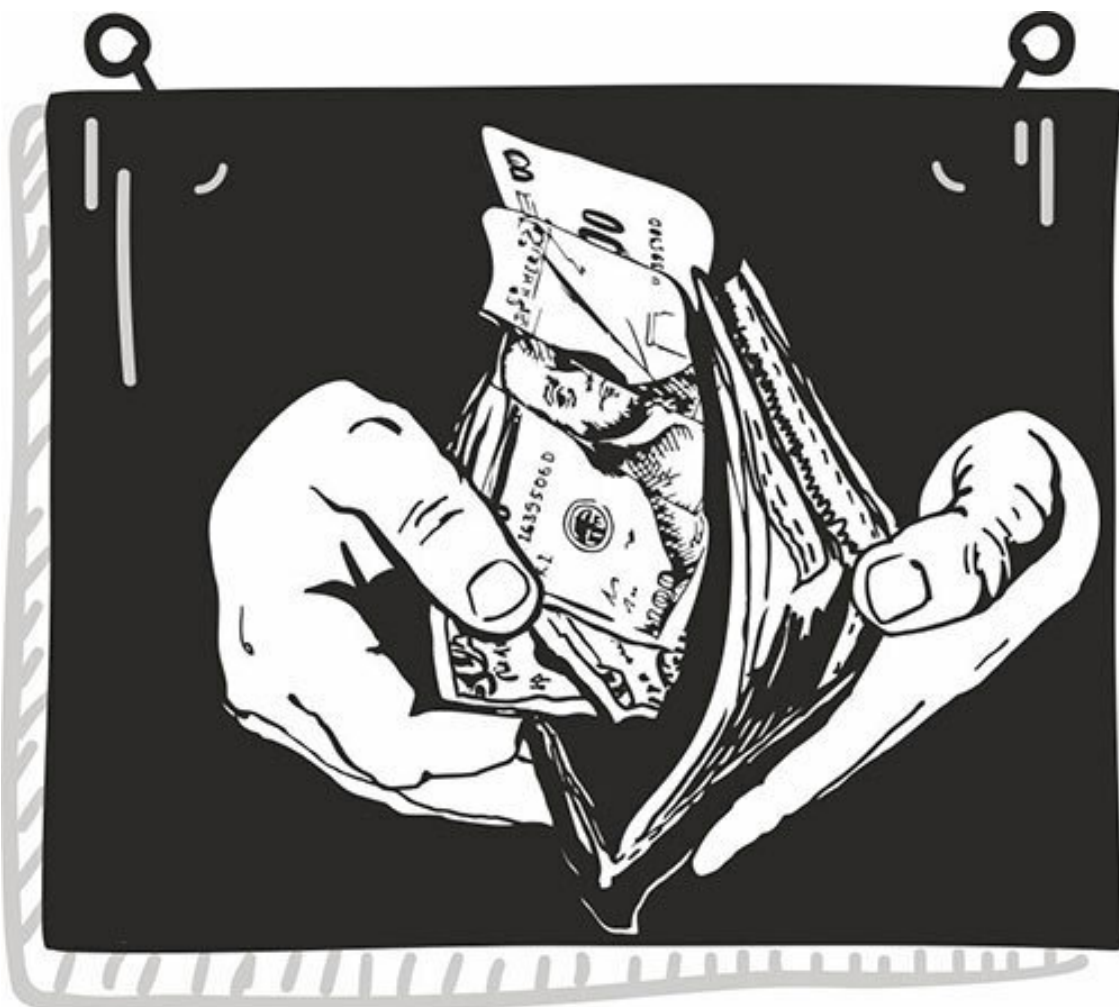
На выходе их встречали члены возмущенной группы и задавали вопросы. После ответов они небольшими группами тоже потянулись подписывать договоры. В этот день только 5 человек не согласились с предложенным взаимовыгодным вариантом. 300 и 5 – разве это сопоставимо?

Надо сказать, что новая система мотивации показала свою эффективность уже на следующий день. Производительность некоторых водителей повысилась в два раза, а вместе с ней – и их зарплата. А компания стала развозить больше товара.

Я специально побеседовал с некоторыми водителями, чтобы понять, как им это удастся. «Мы заранее договариваемся на рампе в торговой точке, чтобы нас приняли без очереди, – так нам ответили. – Мы же хотим больше заработать, а для этого на большее количество точек нужно развести».

Вот вам и увлекательная игра на деньги, а не просто непонятное и враждебное слово «мотивация». Так что не торопитесь сразу искать недостатки в предлагаемой мотивации. Посмотрите на лучших, много зарабатывающих сотрудников. Поговорите с ними. Поговорите со своим руководителем.

А затем – «К черту все – бери и делай!», чтобы двигаться к максимальному заработку.



Глава 10. Хочу другие горизонты и зарплату ×4. Как понять, что пора увольняться, и сделать это красиво

Найдите в своем руководителе такие черты, за которые вы будете его ежедневно уважать. Тогда раздражение и желание уволиться уйдут навсегда. Но если вы твердо решили уволиться – сделайте это красиво и грамотно, чтобы не попасть в списки «жадных до денег».

Из этой главы вы узнаете:

- Как продать себе идею остаться в компании
- Как правильно уволиться и сохранить хорошие отношения с начальством
- Как уходить из компании, чтобы при желании вы могли вернуться, да еще и с повышением.



«Не важно, как ты жил, важно, как ты ушел» – это основной постулат, про который всегда нужно помнить сотрудникам, находящимся в найме. Увольнение – это не смерть, а продолжение вашего развития, за вами не должен тянуться некрасивый репутационный шлейф.

Причина увольнения: «Меня не любит или ко мне придирается мой руководитель»

Приведем пример из личной жизни Николая. Он устроился на новую работу. Успешно прошел испытательный срок. Подружился с коллективом. Стал стабильно выполнять и перевыполнять плановые показатели. Повысилась зарплата. Вместе с коллегами по отделу придумали игру-соревнование по выполнению KPI. Договорился с банком о финансовом инструменте, который увеличил продажи всего отдела, и, как следствие, зарплата увеличилась у всех сотрудников.

Со временем заслужил доверие и уважение всего коллектива. Люди стали к нему обращаться за помощью. На работу шел с радостью. После работы увлекательно рассказывал жене о событиях рабочего дня. В общем, полный класс!!!

Первый год работы пролетел незаметно и закончился корпоративным командообразующим мероприятием. После него Николай стал замечать, что раздражает своего начальника отдела: слишком громко разговаривает по телефону, раньше всех в отделе перехватывает входящие звонки, больше других общается с новыми клиентами, всегда в хорошем и позитивном настроении, легко выполняет плановые показатели, пользуется авторитетом у всех сотрудников компании и т. д.

Начались мелкие придиры:

«Не перехватывай телефон»;

«Дай другим поговорить с пришедшим клиентом»;

«Что ты всегда такой радостный?» и т. д.

Николай думал, что это временное явление, но на самом деле все только начиналось. В компании был корпоративный центр обучения. Он решил повысить свои компетенции и написал заявку своему руководителю. Но получил отказ. На справедливый вопрос «Почему?» – получил ответ, что еще недостаточно долго проработал в компании.

И все бы прошло гладко, если бы Николай случайно в курилке не поговорил с руководителем центра обучения. Тот похвалил его за новый персональный рекорд в продажах, и Николай ему пожаловался на то, что нужно ждать еще год, пока можно будет попасть в центр на обучение. Руководитель очень удивился и сказал, что года работы и таких показателей, как у Николая, достаточно, чтобы руководитель отдела записал сотрудника в группу.

Николай решил, что будет еще лучше работать и в следующем году обучение точно согласуют.

Но через 6 месяцев прозвенел следующий звоночек. Николая должны были наградить грамотой за инновации в финансовом сервисе, которые он запустил совместно со страховыми и лизинговыми компаниями. Так, по крайней мере, говорили в кулуарах. Но награда прошла мимо. «Странно, что тебя не подали на награждение, – сказал директор компании, проходя мимо. – Я считаю, что ты заслужил». После этого случая Николай стал неприязненно относиться к своему руководителю. Он не вступил с ним в конфликт, но понял, что тот начал его сильно раздражать.

И это раздражение усиливалось с каждым днем. Спасали коллектив, личные победы в работе и зарплата, которая с каждым месяцем вырастала благодаря его эффективности.

А затем в один прекрасный день Николай поймал себя на мысли: «Может, мне уволиться и перейти к конкурентам?»

Затем он взял лист бумаги, разделил его на две колонки: «+» и «-». Сначала заполнил «+». Когда перешел к «-», он оказался один: отношение к нему руководителя и его отношение к нему. Из-за одного минуса перечеркнуть свою радостную жизнь было слишком жирно. «Не можешь повлиять на ситуацию – измени отношение к ней», – решил Николай. И поставил себе цель: за пять рабочих дней найти те положительные стороны в своем руководителе, за которые его стоит уважать, и он перестанет раздражать. Через три дня Николай это сделал. Этими положительными сторонами оказались:

- выстраивание и удержание эффективного взаимодействия со смежными подразделениями и директором компании;
- разрешение конфликтных ситуаций с клиентами с сохранением их лояльности, даже если в этом не было вины отдела.

Это важные качества, за которые Николай стал уважать своего руководителя и которые стал с его помощью развивать. И дополнительный, веселый момент – в душе он стал жалеть начальника за то, что ему не повезло с внешностью. Страшненький крутой управленец, у которого нужно просто перенять навыки.

После этого раздражение как рукой сняло. Николай даже стал его защищать, когда в кулуарах сотрудники высказывали свое негативное отношение к его действиям и поступкам. Жизнь снова наладилась и вошла в позитивное русло. Когда через некоторое время руководитель другого подразделения рассказал Николаю, что его руководитель всегда пытается на общих совещаниях принизить его вклад в работу отдела и всей компании в целом, у него это уже не вызвало отрицательных эмоций. Завоеванный авторитет уже работал на него.

А когда руководитель Николая уволился, его безоговорочно повысили.

Вывод. Ежедневное взаимодействие между руководителем и подчиненным должно строиться на принципах взаимного уважения, любовь здесь ни при чем. Найдите те черты в своем руководителе, за которые вы его будете ежедневно уважать, и тогда раздражение и желание уволиться уйдут навсегда, если во всем остальном у вас полный порядок.

Причина увольнения: «Нашел очередную работу своей мечты»

Каждый нормальный современный сотрудник с определенной регулярностью проверяет гипотезу о своей значимости и стоимости на рынке труда, общаясь со знакомыми HR или друзьями из других компаний. В результате такого общения появляются интересные предложения, от которых не нужно отказываться, потому что это новые возможности для вашего карьерного и финансового роста. В подтверждение этих слов приведем два примера.

Пример 1. 22-летний парень, сын нашего знакомого, после обучения в вузе устроился на работу к другу своего отца. Такое решение приняли между собой друзья и продали ему эту идею. Целый год молодой человек мучился, потому что попал в семейную компанию, в которой жизнь и развитие идет очень неспешно, а новые предложения и инновации кладутся под сукно. Он хотел что-то улучшить – «не надо», что-то изменить – «пусть подождет», внедрить что-то новое – «рано». При этом все сотрудники и сам руководитель его очень любили и ценили за неиссякаемую энергию и креатив.

Через год он поговорил с директором компании, другом своего отца, и уволился. Объяснение было следующим:

«У вас отличная компания, идущая своим курсом, но мне с моим образованием и навыками нужны другие горизонты.»

Вы не будете возражать, если я найду себе замену и затем уволюсь? При этом я вижу возможности совместного развития». Ответ был положительным. Замена была найдена, а через

четыре месяца парень предложил совместное развитие в рамках крупной западной компании, в которую устроился, потому что кроме всего прочего в совершенстве знал три языка.

Вывод. Опыт проб и ошибок никто не отменял. Важно всегда быть честным с собой и со своим работодателем, расставаться на положительной ноте.

Пример 2. Наш приятель несколько лет успешно работал начальником отдела продаж и был на хорошем счету (в том числе и в плане карьерного роста) в известной компании. И вот однажды один из клиентов спросил у него, не хочет ли он поучаствовать в одном зарождающемся стартапе. «А что он из себя представляет?» – спросил мой приятель. Этот вопрос в итоге привел его в Киев на встречу с самим владельцем бизнеса.

Поездка была оплачена в оба конца. Переговоры продлились 15 минут, ведь моего приятеля рекомендовали его клиенты, близкие знакомые владельца бизнеса. Нарисованная на листе А4 мотивация в месяц, квартал и год в четыре раза превосходила текущую мотивацию + участие в стартапе поднимало планку и авторитет. Стороны пожали руки, но срок для вступления в обязанности был очень сжатым – 30 календарных дней.

Наш приятель за срок не переживал. У него в отделе был готовый сменщик. Больше всего его волновал разговор с директором. У них были теплые дружеские отношения. По дороге домой он перебирал разные сценарии разговора, но в итоге решил сказать все как есть:

- ухажу не к конкурентам;
- платят ×4;
- стартап – это повышение не только моей текущей зарплаты, но и стоимости моего личного бренда;
- у нас есть возможность посотрудничать и увеличить с помощью этого общие продажи;
- у меня есть достойный сменщик внутри отдела.

Встреча состоялась. Директор-друг был благодарен за честность и искренность. Предлагаемая замена была принята, потому что кандидат был подготовлен и достоин. После запуска стартапа друзья и компании начали сотрудничать.

Вывод. Как руководитель подбирай себе сотрудников, которые в любой момент смогут тебе позволить взлететь выше. Как наемный менеджер – будь искренним и честным с работодателем, которого ты собираешься покинуть. Это оценят абсолютно все!

Причина увольнения: «Предлагают работу помасштабней и зарплату повыше»

Это – самая сложная часть для тех, кто сомневается: идти вперед за длинным рублем и карьерным ростом, но при этом иметь возможность отступить и все потерять или оставить все как есть и в дальнейшем жалеть о том, что не сделал.

Приведем единственный пример, а дальше вам самим решать. Но такая «схема» работает, только если вы будете честны перед собой и текущим работодателем:

- себе вы должны честно продать «+» и «-» новой работы, а также последующего возвращения на старое место, если на новой что-то пойдет не так;
- действующему начальству вы должны аккуратно объяснить причины текущего увольнения и возможного скорого возвращения обратно.

По такому сценарию успешно сработал наш друг. У него была дилемма: поехать в другую страну за другие деньги или остаться на прежней работе в Беларуси. Вот что он сделал. Пришел к своему работодателю и сообщил о том, что ему предлагают похожую работу за другие деньги. Озвучил ему свое мнение на этот счет: «Я могу получить новые компетенции и навыки и денег

заработать; в случае, если не получится – это разведка боем для того, чтобы узнать ноу-хау за чужие деньги».

И спросил его мнение: «Нужно для понимания: дорога назад сразу проглядывается или нет?» Рассказал, кто и насколько его сможет заменить на текущем месте работы, пока он будет подтверждать свою новую гипотезу, и почему это выгодно (подготовил достойную замену и кадровый резерв: «В случае моего возвращения обратно сможем его использовать на других направлениях»). В результате работодатель согласовал эту схему, потому что она была прозрачной, понятной и взаимовыгодной для всех сторон.

Что получилось в итоге. Наш друг успешно отработал два года в другой стране и заработал там запланированные деньги. Его сменщик достойно его заменил. После звонка работодателю мой друг был обратно принят в компанию на более высокую должность с достойной зарплатой.

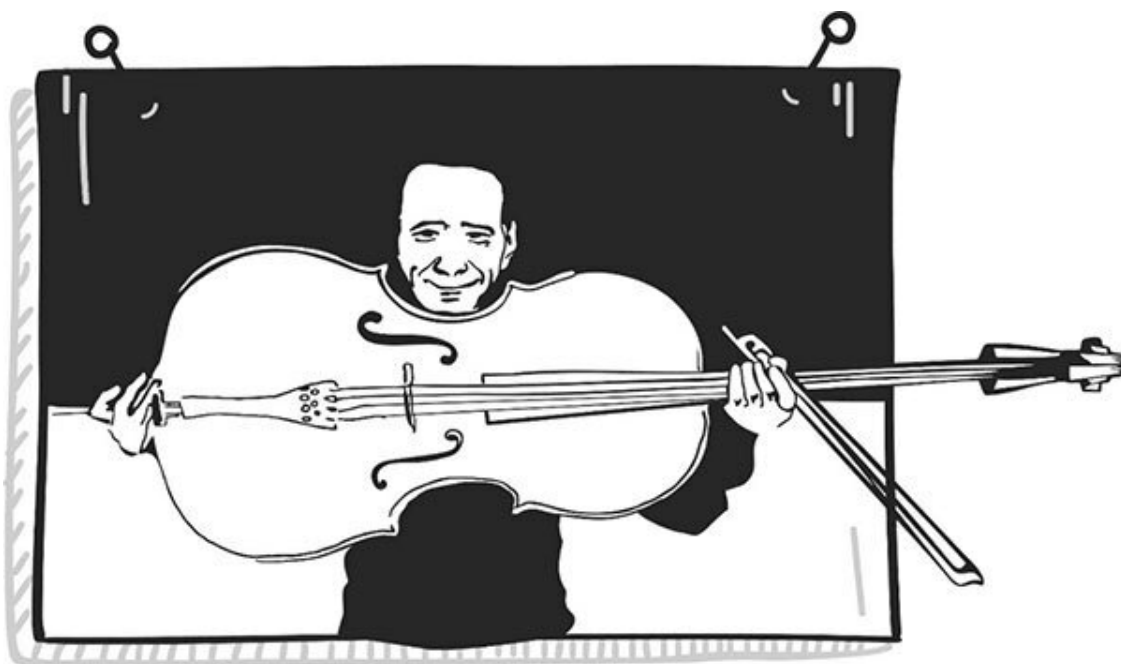
Вывод. Честность в общении с руководством позволяет сотрудникам любого уровня оставить себе возможность вернуться обратно и уже с большими привилегиями. Правильные руководители такими сотрудниками очень дорожат. И особенно ценят тех, кто рассказывает про все крутые плюшки, кроме коммерческой тайны. Два года назад высокопоставленный сотрудник сказал мне, что при переходе к конкурентам главным условием с его стороны было неразглашение коммерческой тайны компании, в которой он работал ранее. В результате, когда он понял, что на новом месте ему некомфортно, то смог спокойно вернуться обратно на ту же должность, с которой уходил.

В заключение

Смена работы – это эволюционное развитие нормального человека. Только при этом нужно четко понимать, что неправильные действия приводят к снижению репутации и, как следствие, снижению вашей стоимости на рынке.

Может показаться, что в этой главе мы совсем забыли про сотрудников из ИТ-сектора. Но это неспроста. Их век стремительных переходов из компании в компанию для получения более высокооплачиваемых задач и должностей – недолог. Очень скоро простая перекупка сотрудников под новые проекты из других компаний за деньги выше рынка закончится. Умные компании будут обучать своих сотрудников и развивать недостающие им компетенции. А глупые – продолжают неразумно тратить деньги.

И если для компании «свежая кровь» – это всегда хорошо, то для сотрудника, который постоянно перескакивает с места на место ради денег, это закончится включением в черный список жадных до денег. Таким сотрудникам не продашь корпоративную культуру и ценности. Учтите это.



Глава 11. Не устраивайтесь на работу, которую себе не продали. Что помогает строить блестящую карьеру

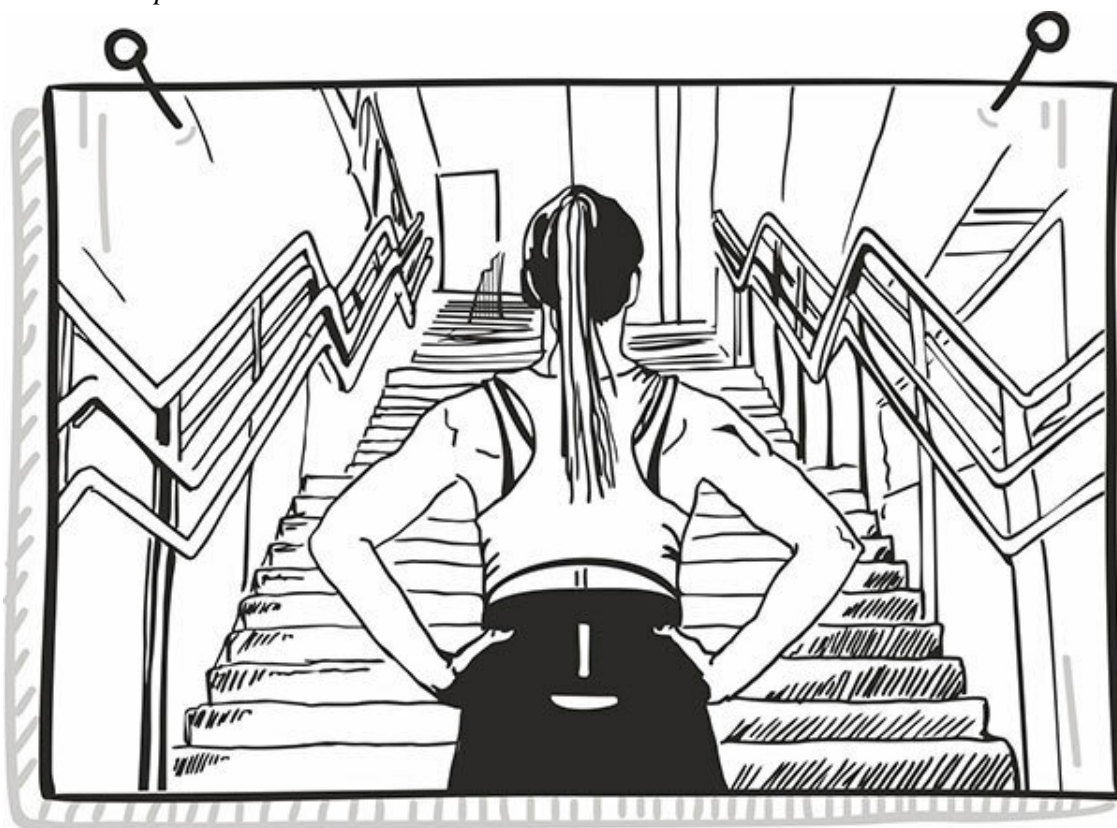
Стоит ли сотрудникам отождествлять индивидуальный профессиональный успех с успехом компании или лучше придерживаться принципа «моя хата с краю»?

На самом деле, ответ на этот вопрос лежит на поверхности: личные успехи сотрудников – это кирпичики в большом успехе компании. И чем больше и богаче компания, тем больше у сотрудников возможностей управлять своим личным доходом и расти внутри нее.

В этой главе вы узнаете:

- Почему важно, чтобы работа была любимой
- И почему компании заинтересованы в том, чтобы сотрудники много зарабатывали.

Мы также приведем реальный пример успешной карьеры и расскажем, какие мотивы помогли ее построить.



Когда устраиваешься на работу, нужно уловить внутреннее ощущение, которое подсказет: «Да, это мое». Еще раз себя переспросить, проанализировать аргументы «за» и «против» и, если это работа твоей мечты, – энергично, радостно и целеустремленно к ней приступить.

Когда занимаешься любимым делом, само понятие «работа» растворяется и вместо него появляется творческий порыв.

В таком состоянии выполнение KPI, соблюдение регламентов, инструкций – это увлекательная игра, в конце которой тебя ждет заслуженная моральная и денежная награда. Дети отдыхают в игре. Так и со взрослыми – они не устают, когда творят, и любимым делом занимаются играючи.

Мы убедились на опыте многих компаний, с которыми работали, что личные успехи сотрудников – это кирпичики в большом успехе компании. Как прийти к личному успеху и

творить, занимаясь любимым делом, рассмотрим на примерах сотрудников из разных отраслей.

Успешная работа: что для этого нужно

На любом месте работы в любой должности и в любой компании, чтобы получать от работы максимальное моральное и финансовое удовлетворение, нужно во всем разобраться: понять, чего от вас ждут и насколько вы этим ожиданиям соответствуете. Для этого еще на этапе прохождения собеседований сначала поговорите с руководителем про лучших сотрудников в компании, в вашем будущем отделе – и выслушайте его мнение, почему они лучшие.

Затем поговорите с лучшими сотрудниками и попросите их рассказать о том, как им удастся быть лучшими, с чего они начинали свою карьеру в компании и что им помогло добиться выдающихся результатов. Сравните полученную информацию и оставьте для себя тот инструментарий для работы, который вам больше всего подходит.

Например, по нашим наблюдениям, чаще всего в качестве помощников для суперэффективных сотрудников выступают различные варианты CRM-систем. Простые системы помогут организовать клиентскую базу и хранить основную информацию, но продвинутые позволяют намного больше. Они могут интегрироваться с телефонией, складскими или бухгалтерскими системами, электронной почтой, мессенджерами и прочим. И всем этим сотрудник может управлять из одного окна в браузере.

Помимо очевидных плюсов для бизнеса CRM-системы позволяют сотрудникам значительно повысить свою производительность:

- автоматизировать много рутинной работы;
- снизить количество ошибок из-за невнимательности или неопытности персонала;
- сократить временные затраты на взаимодействие с одним клиентом;
- повысить показатели эффективности работы компании: прибыль, средний чек, удовлетворенность уровнем сервиса;
- получить понятные и наглядные инструменты аналитики.

Все это на самом деле нравится использовать людям, которые любят свою работу и хотят выполнять ее быстро, качественно, которым нужен соревновательный дух. Ежедневно повышая собственную эффективность, они (осознанно или нет) ведут к успеху не только себя, но и весь бизнес в целом.

Посмотрите, как устроен рабочий процесс успешных сотрудников в различных сферах.

Успешный торговый представитель

Такой человек ежедневно движется по маршруту, сформированному для него программой. И это ему нравится, потому что его производительность повышается за счет того, что он не тратит время на составление маршрута. В каждой торговой точке согласно «шкалам визита» он выполняет определенные действия, которые направлены на управление продажами в ней, включая предоставление анализа продаж ЛПП.

Если мотивация для такого сотрудника выстроена грамотно, то в торговой точке он работает уже не как продавец, а как эксперт, который заинтересован в развитии клиента и увеличении его продаж. А это позволяет практически убрать из «шагов визита» такой пункт, как работа с возражениями. Эксперту ведь не возражают – его внимательно слушают и делают, что он говорит, потому что видят положительный результат от его работы. И это тоже нравится торговому представителю, потому что ему становится намного легче продавать запланированный ассортимент.

Рабочий день такого специалиста заканчивается самостоятельным анализом того, что получилось за рабочий день, что не получилось, что возможно улучшить.

В результате такого анализа появляется план действий, который позволяет увеличить фактические продажи, выполнить свои KPI и заработать больше денег. Например:

- в торговую точку № 1 нужно отгрузить дополнительно два SKU из другой категории товаров, потому что эта точка стала торговать ими;
- в торговой точке № 2 нужно поставить дисплей и разместить акционный товар, чтобы увеличить продажи в категории и т. п.

Весь этот процесс доставляет торговому представителю моральное и, что немаловажно, финансовое удовлетворение: качественная работа увеличивает его личный доход, доход подразделения и всей компании в целом.

Вывод. Нужно стараться выстроить процесс работы и систему мотивации таким образом, чтобы сотрудник мог сам эффективно управлять своими доходами и понимал, за счет чего он может увеличить свою производительность.

Успешный менеджер по B2B-продажам

Такой человек, ежедневно открывая рабочий день в CRM, видит результаты своей работы с нарастающим итогом за день в разрезе своих KPI. Программа показывает ему, по каким клиентам и по какому ассортименту еще не выполнен план. И это ему нравится, потому что не нужно тратить время на анализ, а можно сразу заниматься работой с клиентами.

Менеджер не просто занимается продажей, он думает о том, как с помощью его товара или услуги клиент решит свои задачи и в результате получит запланированный доход.

Весь диалог классного специалиста с клиентом строится вокруг этой философии.

В результате менеджер также переходит из разряда продавцов в разряд экспертов. Каждый звонок или каждая встреча с клиентом построены вокруг того, как развивать бизнес клиента, используя предлагаемые им товары или услуги. И это тоже нравится менеджеру, потому что он видит, как с его помощью развивается клиент. Как итог – уважение клиентов, выполнение плановых показателей, хорошая зарплата, существенный вклад в работу подразделения и в имидж компании, который помогает ей укреплять свои позиции на рынке.

Вывод. Сотрудники должны понимать ценность своей работы, видеть ее результат для конечного потребителя и стараться превзойти его ожидания.

Успешный закупщик

Такой специалист начинает свой рабочий день с отчета, сформированного программой, из которого видны сроки и потребности в товаре. И ему это нравится, потому что сразу можно приступать к работе с поставщиками. С поставщиками у него согласованы нужные для его компании скидки и рассрочки. Чтобы держать перед ними марку, он контролирует своевременность оплаты за загруженный товар (в этом ему помогает программа, которая напоминает о сроках наступления очередных платежей).

И это тоже ему нравится, потому что, если он все делает правильно – он всегда на высоте и перед своей компанией, и перед своими поставщиками.

Благодаря его качественной работе у компании отсутствуют out-of-stock и всегда комфортная ценовая модель от поставщиков.

И компания очень ценит это.

Вывод. Старайтесь создавать такие условия работы, в которых люди смогут проявить свои лучшие профессиональные качества, ведь от их действий очень часто зависят имидж и репутация всей компании.

Успешный кладовщик

Этот сотрудник ежедневно отгружает и оприходует товар, а также проводит выборочную инвентаризацию разных категорий товаров. Он понимает, что от качества его работы зависит работа отделов продаж и закупок. Клиенты должны своевременно и в полном объеме получить заказанный товар, а закупщик должен сформировать и отправить заказ производителю на основании верных складских остатков.

Иногда кладовщику приходится работать внеурочно, в том числе и в выходные дни, но это для него не проблема, потому что он знает, насколько его работа важна для всей компании. Он также знает, что все внеурочное время учитывается и будет оплачено.

Вывод. Все сотрудники должны ощущать свою значимость для компании и получать справедливое вознаграждение.

«Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом»: правдивая история успеха

Ольга Санукевич

Начальник отдела продаж по развитию традиционной торговли компании АЛИДИ (Дивизион ВЕСТ)



– Моя профессиональная деятельность в продажах началась очень давно, и пройти пришлось многое... Но основные векторы в профессиональном развитии я сформировала в рамках двух дистрибьюторских компаний, где мне посчастливилось трудиться.

Мой путь в торговле в должности торгового представителя начинался в компании, которая была одним из крупнейших поставщиков косметики и бытовой химии в 2000-е годы. С большой благодарностью сейчас вспоминаю тот период, поскольку компания мне дала все необходимое для успешной работы (обучение, мотивацию, коллег-профессионалов, которые вдохновляли своими успехами).

Мне оставалось только двигаться вперед и воплощать в жизнь все свои самые амбициозные цели.

Нужно сказать, что у меня неплохо получалось, и за период в должности ТП я добилась высоких результатов (по итогам деятельности получила высший рейтинг в рамках ТП, имела

честь участвовать в аудите MFT команды P&G, была отмечена как самый сильный оратор, удостоилась множества профессиональных наград).

Основным генератором моих успехов было огромное желание быть лучшей в своей сфере и профессионально расти как в должности, так и по карьерной лестнице. Но важно отметить: работа, которой ты занимаешься, должна вдохновлять на «подвиги» – только в этом случае можно увидеть, как добиться желаемой цели, и идти к ней, не видя преград.

Освоив все азы ТП, я хотела расти и развиваться дальше в руководящей должности, ведь плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. И эта возможность мне представилась уже в рамках другой дистрибьюторской компании, где я тружусь на текущий момент.

В компанию АЛИДИ – одного из лидеров рынка дистрибьюторских и логистических услуг на территории России, Беларуси, Казахстана – я пришла на должность менеджера отдела развития бизнеса ключевых заказчиков, где проработала почти год. А новым этапом моего развития стало предложение от руководства сформировать и возглавить отдел мерчандайзинга в Беларуси. Далее карьера в руководящей должности развивалась стремительно, и уже через 2,5 года я получила возможность попробовать свои силы в отделе продаж. На текущий момент возглавляю отдел продаж традиционной торговли в Беларуси.

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.