

МОТИВАЦИЯ СМЫСЛОМ

ИНСТРУМЕНТЫ ОБЪЕДИНЯЮЩЕГО ХАРАКТЕРА

ВИНАГ. Общая цель

Стратегия

Вехи

ИНСТРУМЕНТЫ ПЕРСОНАЛЬНОГО ХАРАКТЕРА

Личная цель

Карьерная карта

Фиксация прогресса

*Самой сильной мотивирующей силой,
безусловно, является «мотивация смыслом»*

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

ВІНАГ. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

Совместный труд воспламеняет в людях такую ярость свершения, какой они редко могут достичь в одиночку.

Ральф Уолдо Эмерсон

В книге Джима Коллинза аббревиатура ВІНАГ переводится как «Большая дерзкая волосатая цель» (Big Hairy Audacious Goal).

Когда человек чувствует свою сопричастность чему-то большому, значительному, когда знает, что от результатов его труда в определенной мере зависит, сможет ли команда достичь амбициозной цели, тогда он и работать будет по-другому. Потому что, когда работаешь только для удовлетворения своих потребностей, иногда можно позволить себе расслабиться, особенно если твои потребности более или менее удовлетворены. Но когда знаешь, что от твоего вклада зависит реализация общей задачи, совесть не позволит дать слабину: нельзя подводить боевых товарищей и коллег.

У нас обычно это происходило так. В декабре или начале авлеческий состав («управленческое ядро компании») выезжал на два-три дня куда-нибудь за город, чтобы сменить обстановку и провести стратегическую сессию. Основная ее задача — «намечтать», какой должна стать компания через год, и определить перечень основных проектов, реализация которых позволит достичь этого образа светлого будущего (vision, или «видение»).

В дальнейшем это видение «упаковывается» в одну или несколько ярких и понятных общих целей («бихагов»), чтобы ретранслировать их всем сотрудникам компании.

В разные годы у компании «бихаги» были разные.

- Стать лучшими по продажам в Москве.
- Стать лучшими по продажам в отрасли.
- Достичь планки в 10 тысяч клиентов.
- Впервые достичь определенной доли рынка.
- Выйти на принципиально новый технологичный уровень в продажах (создать «Профессиональный сбыт»).
- Создать первыми в отрасли «супермаркет консалтинговых услуг» с форматом «одного окна» и т. д.

В начале года (в январе либо начале февраля) проводится торжественное годовое собрание, на котором подводятся итоги года, награждаются лучшие сотрудники и озвучиваются планы на предстоящий год. Именно здесь эффектно презентуются «бихаги», рассказывается, почему они важны для всей команды и как мы их будем вместе достигать, какие ключевые проекты для этого реализовывать. Это похоже на ситуацию, когда капитан корабля собирает всю команду и рассказывает, куда мы будем плыть, почему именно туда и что нас ждет по пути.

Годовое собрание — важное установочное мероприятие, в книге ему будет посвящена отдельная глава с подробным планом проведения.

ОПЫТ АУДИТА И НАСТРОЙКИ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

Во время аудита отделов продаж мы проводим интервью и задаем вопрос продавцам: «Какая у вашей компании цель на этот год?»

Как вы думаете, какой ответ мы слышим чаще всего? «Продавать больше!»

Иначе говоря, большинство опрошенных понятия не имеют о том, каковы конкретные цели компании. При этом чаще всего цель сформулирована. Часть сотрудников из тех, кто не смог назвать цель сразу, в итоге всё-таки способны ее вспомнить: посмотреть на внутренних ресурсах компании, спросить у коллег или руководителя, пролистать ежедневник и найти запись с собрания, где ее озвучивали. Если цель сформулирована, то чаще всего она была названа где-то в начале года, однако через два-три месяца о ней уже мало кто вспоминает.

Все это говорит о том, что никакой проект «сам собой» работать не будет. Если к нему нет постоянного внимания со стороны руководства, нет вложения личной энергии и усилий, то со временем он заглохнет. По причине этого недостаточно просто придумать и объявить общую цель — необходимо ее постоянно «прокачивать», привлекать внимание, подчеркивать важность ее достижения для всей команды.

Из беседы с Иваном Поляниновым

ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ!

Распространенная ошибка — никак не визуализировать «бихаг», не облачать его в некий игровой формат, что сейчас особенно важно для молодого поколения.

2. МОТИВАЦИЯ СМЫСЛОМ

Фото: компания «Полимакс»



*Визуализация
«бихага»
в виде «Океана
клиентов»
в компании «Полимакс»*

Вообще, если говорить про современные тенденции, в наши дни сотрудникам все меньше нравятся голые цифры, поэтому приходится подходить к делу творчески и придумывать интересную визуальную составляющую.

Например, в екатеринбургской компании «Полимакс» (polimaks.ru) решили, что ставить амбициозную годовую цель по количеству клиентов будет не так интересно, поэтому придумали «упаковать» и визуализировать «бихаг» следующим образом. Сотрудники в течение года собирали «Океан клиентов». Каждый в нем был той или иной рыбой (скатом, рыбой-мечом, китом и т. д.) в зависимости от того, сколько денег за год он принес компании. Иными словами, в начале года клиент мог быть какой-то мелкой рыбешкой, но по мере роста общей суммы закупок превращался в более солидного и статусного морского обитателя!

В конце года производился подсчет, за каждую рыбу продавец получал определенную награду. Чем значительнее рыба, тем лучше и привлекательнее приз!

Доходило до смешного: продавцы звонили своим лояльным клиентам, с которыми уже были выстроены доверительные отношения, и в ходе разговора рассказывали про океан:

- Вы в курсе, что вы еж? Морской еж?
- Еж??? Я не хочу быть ежом! Кто там у вас еще есть?
- Есть дельфин.
- Лучше дельфином, а что для этого нужно?
- Докиньте еще триста тысяч!

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

ДОБАВИТЬ ОГНЯ!

Интересен опыт компании «100 печей», которая продает отопительное оборудование по всей России (100-pechey.ru). Когда у нее появилась собственная торговая марка печей, для того чтобы ее продвинуть, был запущен годовой «бихаг» по ее продаже. В итоге команде удалось максимально быстро выйти на рынок и линейка собственных продуктов стала занимать более 50% от всего объема продаж.

Многие компании ломают голову, как успешно вывести на рынок собственную торговую марку, и часто идут самым простым путем: начинают стимулировать продажи дополнительными бонусами в денежном выражении. В описанном примере ничего дополнительно не платили, но достигли превосходного результата!

Из беседы с Евгением Антощенковым и Сергеем Мингереш

СТРАТЕГИЯ

Лучший путь предсказать будущее — это создать его.

Питер Друкер

В чем разница между беззубой розовой мечтой, с которой сладко засыпать, и целью, которая будоражит воображение и дает энергию для ее воплощения?

Ответ — в наличии плана действий!

Когда он есть, ты знаешь, что конкретно делать, чтобы достичь желаемого. Благодаря этому укрепляется вера в достижимость цели. Когда плана нет и фронт работ непонятен, остается только мечтательно вздыхать и надеяться на чудо, занимаясь рутинной. Это касается и людей, и организаций.

Мы уже упомянули, что во время стратегической сессии задача управленцев — не только наметать вдохновляющий образ будущего, но и выработать план действий по его достижению. Это и есть стратегия. Она представляет собой перечень проектов с указанием ответственных и сроков исполнения. Все проекты для наглядности мы группируем по шести большим направлениям.

2. МОТИВАЦИЯ СМЫСЛОМ

- Клиенты.
- Сотрудники.
- Продукты и услуги.
- Продажи.
- Технологии.
- Маркетинг.

В дальнейшем, когда на общем годовом собрании будут презентованы «бихаги» компании на предстоящий год, вслед за ними сразу будут обозначены и ключевые проекты, которые позволят этих целей достичь. Для этого понадобится отобрать наиболее яркие и значимые проекты из всего перечня, а затем соответствующим образом их «упаковать», сформулировать ярко и просто, чтобы всем было понятно, о чем речь.

ЭКСКУРСИИ И ИНТЕРВЬЮ

О ДЕЛАХ, ПОХОЖИХ НА СКАЗКУ

У себя стратегические сессии мы проводим раз в год, но есть примеры организаций, в которых они проходят чаще. Например, команда Битрикс24 устраивает их раз в полгода, о чем в интервью рассказывает основатель компании Сергей Рыжиков: «Мы проводим стратегические сессии два раза в год — у нас полугодовое планирование. К примеру, собираемся зимой, перед Новым годом — отчитыва-

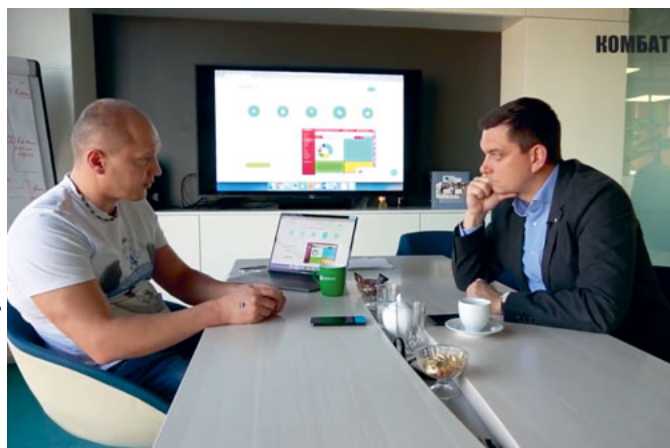


Фото: Николай Лазарев

Посмотреть интервью с Сергеем Рыжиковым, основателем Битрикс24



<https://batyrev.online/ryzhikov>

емся, мечтаем, строим планы. Иногда появляются списки дел, похожих на сказку (настолько их исполнение представляется нереальным). Мы смотрим на них и задаемся вопросом: «А может, всё-таки подумаем? Может, сможем сделать?» И есть много примеров, когда такие несбыточные на первый взгляд мечты превращались в реальность».

ВЕХИ

Движение — жизнь!

Поговорка

Вехи — значимые события в жизни компании, свидетельствующие о том, что она не стоит на месте и движется вперед.

В одной из своих лекций бизнес-тренер Владимир Константинович Тарасов говорит о том, что для людей тенденция важнее, чем текущее положение дел, и рассказывает примерно следующую историю.

Представьте себе две семьи. Одна живет в роскошном особняке, другая — в старой однокомнатной квартире. Наступает вечер, и обе семьи собираются за ужином. Та, что в особняке, сидит за красивым столом с дорогой посудой, но знает, что завтра ей придется переселиться в обычную квартиру. Настроение подавленное. Вторая семья, наоборот, готовится к переезду из старой однушки в новую просторную двушку; несмотря на бедную обстановку и скромный ужин, все члены семьи пребывают в прекрасном настроении!

Получается, что тенденция развития событий влияет на человека сильнее, чем обстановка, в которой он находится. Можно сидеть в особняке и есть из серебряной посуды, но чувствовать себя при этом паршиво.

Именно поэтому нам важно подкреплять в умах сотрудников представление о том, что компания не стоит на месте, а движется вперед. Информировать о значимых событиях, свидетельствующих о ее развитии. Таковыми могут быть:

- достижение конкретных бизнес-показателей;
- успешное завершение значимых проектов;

2. МОТИВАЦИЯ СМЫСЛОМ

- получение награды или высокой строчки в рейтинге;
- улучшения в деятельности компании, модернизация, закупка нового оборудования и т. п.;
- вывод новых продуктов, ввод улучшений в существующие;
- публикации о компании в СМИ;
- публикации экспертов компании в СМИ;
- привлечение нового статусного клиента;
- отзывы авторитетных клиентов и т. д.

Главное орудие в этом деле для нас — система информирования, которую мы подробно разберем в главе 14.

ЛИЧНАЯ ЦЕЛЬ

*У Бога нет времени создавать безликие существа.
Он создает личности.
И я верю, что в каждом из нас таится данный Богом талант.
Который только и ждет, чтобы его раскрыли.*

Мэри Кэй

Практика показывает, что с целеполаганием у многих людей есть сложности.

Порой складывается ощущение, что мы «страна тактиков»: лишь малый процент людей обладает стратегическим мышлением и видит дальше собственного носа. Большинство живут «здесь и сейчас», руководствуясь тактическими соображениями, которые дают быстрый результат в краткосрочной перспективе. Причем эти действия зачастую обусловлены событиями из прошлого, а не видением будущего. И они происходят «потому что», а не «для того, чтобы».

И в этом кроется огромный потенциал.

Если руководителю удастся разжечь огонь в сердце человека и направить его энергию на достижение личной цели, то результат не заставит себя ждать. Именно для этого в нашей компании в какой-то момент стали ежегодно проводиться так называемые оценочные сессии.

Оценочная сессия

Это довольно энергоемкое мероприятие, требующее времени и хорошей подготовки. Один день в году руководитель отбрасывает в сторону текущие дела и посвящает сотруднику несколько часов своего времени. Происходит разговор с глазу на глаз. Цели его следующие.

- Разобрать и проанализировать его работу за прошедший год: что получилось, что можно было сделать лучше.
- Зафиксировать прогресс: как он вырос профессионально, карьерно, лично и т. д., в чем он стал лучше.
- Сформулировать цель на год. Точнее, помочь ее сформулировать. Во многом задача руководителя здесь — помочь сотруднику наметить его новый качественный уровень, а порой придумать и уверенно «продать» ему образ его же светлого будущего. Часто люди инертны и склонны занижать свой потенциал, не в состоянии себя адекватно оценить и представить, чего способны достичь. А порой даже не задумываются об этом либо не хотят задумываться. Так что нужно помочь! Цели — это необязательно Bentley и миллион долларов. Это могут быть самые земные вещи: получить права, купить машину, съездить в отпуск с близкими, получить повышение, накопить на ипотеку, стать лучшим сотрудником года и т. д., и т. п. Главное — чтобы они зажигали огонек в глазах человека и переводили его на новый для него уровень (а у каждого этот уровень свой).
- Совместить личную цель сотрудника с целями компании. Показать, что, способствуя достижению бизнес-целей компании, он приближается и к своей личной цели.
- Составить план действий. Конкретные шаги, которые необходимо сделать.

В качестве подсказки вы можете получить по электронной почте перечень вопросов для проведения оценочной сессии (отдельно для линейных специалистов и управленцев). Для этого отправьте на адрес kniga-vop@ya.ru письмо с темой: «Оценочная сессия».

Когда у человека появляется цель, происходят чудеса!

2. МОТИВАЦИЯ СМЫСЛОМ

Не получив никаких новых навыков, не пройдя никакого тренинга или программы личностного роста, не прочтя никакой волшебной книжки, тот же человек вдруг начинает достигать совершенно иных результатов.

Просто у него появляется ответ на вопрос: «Я работаю, чтобы что?»

КАРЬЕРНАЯ КАРТА

Жизнь состоит не в том, чтобы найти себя. Жизнь состоит в том, чтобы создать себя.

Джордж Бернارد Шоу

Карьерная карта — инструмент, который делает прозрачной систему карьерного роста. Она дает сотруднику ответ на вопрос, как вырасти в компании и что для этого нужно делать. Прозрачность, в свою очередь, дает ощущение «карьерной справедливости». Ведь понятны правила и механизмы, по которым люди продвигаются внутри компании.

Происходит это так. После прохождения испытательного срока (который длится три месяца) руководитель садится с сотрудником, открывает карьерную карту и рассказывает, какие есть варианты горизонтального и вертикального роста в компании.

Вертикальный рост — это про то, как стать руководителем. Причем обязательно только в коммерческой службе, можно и в смежных подразделениях (70% руководителей в нашей компании выросли именно из продавцов). Человек должен понимать, как попасть в кадровый резерв, какие результаты для этого нужно показывать, в какие сроки, какие книги обязательны к прочтению, какое обучение надо пройти и т. д.

Горизонтальный рост — это про то, как расти на позиции продавца, какие есть грейды и что нужно делать, чтобы их получить. В нашем случае система грейдов выглядит так: специалист, ведущий специалист, эксперт, ведущий эксперт, специалист ВИП-отдела, ведущий специалист ВИП-отдела и так далее вплоть до «магистра». У РОПов тоже есть свои грейды — категория А, категория В, категория С...

Какого-то единого стандарта, как должна выглядеть карьерная карта, нет. В каждой компании она выглядит по-своему: где-то как дорожная карта, где-то как лестница, где-то как схема, у нас — как матрица, где по вертикали идут варианты вертикального роста, а по горизонтали — горизонтального.

В рамках темы карьерного роста необходимо обозначить принцип, без которого карьерная карта вряд ли будет эффективно работать. Это принцип «растить из своих», согласно которому подавляющее число руководителей в компании (за редким исключением) — те, кто изначально пришел на линейную позицию и дорос до управленца. При таком подходе сотрудники видят, что компания готова вкладываться в людей и верит в свою способность выращивать ценные кадры, вместо того чтобы «хантить» чужаков со стороны. Это дорогого стоит.

ОПЫТ АУДИТА И НАСТРОЙКИ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

ДОПОЛНИТЕЛЬНО РЕКОМЕНДУЕМ

В дополнение к карьерной карте мы рекомендуем своим клиентам создать три инструмента.

1. **Презентацию** о возможностях вертикального и горизонтального роста (например, в формате PDF).
2. **Видеоролик**, в котором собственник или топ-менеджер рассказывает об этих возможностях.
3. У РОПов должны быть **примерные данные** по зарплатам на каждой позиции, обозначенной в карьерной карте. Это нужно для того, чтобы он мог оперировать цифрами и рассказывать, на какой доход сотрудник может рассчитывать: «Достигаешь этого уровня — доход такой-то, достигаешь этого — такой-то! Для этого тебе нужно сделать то-то и то-то, выйти на такие-то показатели, обучиться тому-то и тому-то». В итоге человек видит свой путь и осознанно выбирает, как ему развиваться и расти.

Из беседы с Евгением Антощенковым и Сергеем Мингереш

ФИКСАЦИЯ ПРОГРЕССА

Главное не размах крыльев, главное — лететь.

Слава Полунин, всемирно известный артист, мим, клоун, режиссер

Итак, мы поговорили о важности наличия у сотрудника картинки будущего — зажигающей личной цели и перспектив карьерного роста. Но не менее важно обращать его взор в прошлое и фиксировать прогресс, акцентируя внимание на том, какую роль в его развитии сыграла компания: какое обучение для него было организовано, какие ресурсы предоставлены, какие дополнительные возможности он получил и т. д.

Если этого не делать, **человек всегда будет думать, что он вырос сам!**

На оценочной сессии руководитель уделяет отдельное внимание достижениям сотрудника: вместе с ним анализирует работу за прошедший год и фиксирует прогресс. Благодаря этому, во-первых, человек видит, как он растет (профессионально, карьерно, лично) — это вдохновляет и дает повод для гордости. Во-вторых, в его голове выстраиваются причинно-следственные связи, он видит, насколько значительна роль компании в его прогрессе. Он начинает думать примерно так: «В этой компании и с этим руководителем я расту. Это значит, что если я продолжу здесь работать, то буду расти дальше!»



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

