

Система управления командой

13 практических инструментов,
сильно облегчающих жизнь
руководителя



Николай Мрочковский

Что такое управление?



Какие виды мотивации вы знаете?



1 Наказания, как инструмент управления



Николай Мрочковский

Обязательство наказывать

- Руководители боятся наказывать
- Игнорирование наказания = разрушение системы
- Необходимо заставлять руководителей (включая себя!) наказывать!

Если обещаешь наказать, обязательно наказывай

- Нельзя обещать наказать, а потом, когда подчиненный не сделал и пришел с оправданиями - простить и не наказывать

Что важнее – действия или последствия?

- Как быть, если делал неправильно, но результат есть?

Поощряем ошибки, наказываем за нарушения, в чем отличие?



Накопление объяснительных



2 Если король периодически не снимает ГОЛОВЫ...



Если король периодически не снимает головы...

- Руководитель обязан ПЕРИОДИЧЕСКИ наказывать подчиненных
- Остальные лучше работают

**Когда наказывать?
Сразу или потом?**

Что выберут люди?

Предлагаете награду:

- 5 000 сейчас или 20 000 через 2 месяца?

Увеличение производительности труда

- Премии не ежемесячно, а ежедневно, в конце дня

3

Внедрение регламентов



Николай Мрочковский

Регламентом лишаем права на незнание

- Снижаем зависимость от сотрудников
 - Знания из их голов переходят в регламенты
- Ниже требования к управленческим навыкам руководителей
- Задаются обычаи

Право обычая



Право обычая

- Следование регламентам создает обычаи
- Далее все происходит «само», потому что тут «так заведено»

Просто издать регламент недостаточно

Необходимо приложить усилия для внедрения



4 Принцип успешности нововведения



Николай Мрочковский

Сторонники и противники



«У любого новшества есть вялые сторонники, которые не уверены что будет лучше.

И ярые противники, которые абсолютно уверены, что будет хуже»

Макиавелли

Обеспечение поддержки новых идей

- Небольшая группа лояльных является важной опорой



5 Оптимизация коммуникаций



Николай Мрочковский

Пришли с вопросом? Спроси, "а ты как думаешь"?

- Требуем от сотрудников **думать**, приходить с вариантами решения проблемы
- Не допускаем приходить просто с проблемой

Регулярные вопросы на общем совещании 1 раз в неделю

- Лишаем возможности прибежать к Вам в любой момент и по любому поводу
- Не отрывать вас по пустякам

6 Демократия или диктатура?



7

Укрощение хаоса



Николай Мрочковский

Упрощенный порядок

- Если сильный хаос и не очень четко непонятно, кто и насколько виноват
- Вводим **упрощенный порядок** - четко понятно как делить на законопослушных и законопослушных
 - Завтра в 10 утра каждый приносит подробный план на неделю
- Вводим первым этапом, восстанавливается управление, после этого внедряем новые правила

Если что-то не делают, что давно должны

- Завтра делаете ровно то что я сказал, и ничего кроме

8

Отбираем лучших



Николай Мрочковский

Отбираем лучших

1. Большой входящий поток
2. Грамотный отсев
3. Нельзя найти, но можно вырастить
4. Нанимать TOP 10%

Как наладить поток потенциальных кандидатов

1. Сервис массового размещения вакансий
2. Своя HR-служба либо HR на аутсорсинге
3. Постоянный поиск и постоянный отсев
4. Берем больше чем надо - это дешевле, чем наоборот
5. Выстраиваем конвейер

Как проводить собеседования

Конкурс красоты



9

Мотивация



Николай Мрочковский

Деньги, как инструмент мотивации

- Гигиенический фактор
- **Если нет – будут недовольны**
- **Если есть – НЕ будут недовольны**

Нанимаем за отношение, обучаем навыкам

- Определяем, какие **личные качества** и отношение к работе для нас важны
- Ищем людей с нужными качествами
- Далее обучаем необходимым **техническим навыкам**

Развитие нужных качеств

Неделя	Действие
1 - Самостоятельность	Изучить нишу Отчет по продуктам и особенностям
2 - Обучаемость	Маркетинговое исследование: <ul style="list-style-type: none">• Конкуренты• Свои менеджеры• Типовые возражения• Сравнение нас с конкурентами
3 – Усердие	150 ХЗ в день
4 - Результативность	6 заявок + 1 оплата

10. Создание отдела «кузницы кадров»

- Черновая позиция (для обучения) - стажер - на LG
- Постоянный поток
- Лучших - повышаем и растим

11

**Регламент поиска
нового человека**



Николай Мрочковский

Прописание регламента поиска нового сотрудника

1. Кто ответственный за поиск
2. Где и как размещаем объявление
3. Текст объявления
4. Тестовое задание
5. Критерии отбора – по каким параметрам отсеиваем
6. Какие личные качества требуются от кандидата и как их проверяем
7. Прозвон и назначение собеседования/конкурса
8. Процедура проведения собеседования / конкурса

12 Карьерная лестница



Николай Мрочковский

Люди любят пирамидальную модель

- Внутренняя карьерная лестница с должностями (стажер, мл. специалист, ...)
- Должность не навсегда, а пока выполняет необходимые условия (объем продаж)

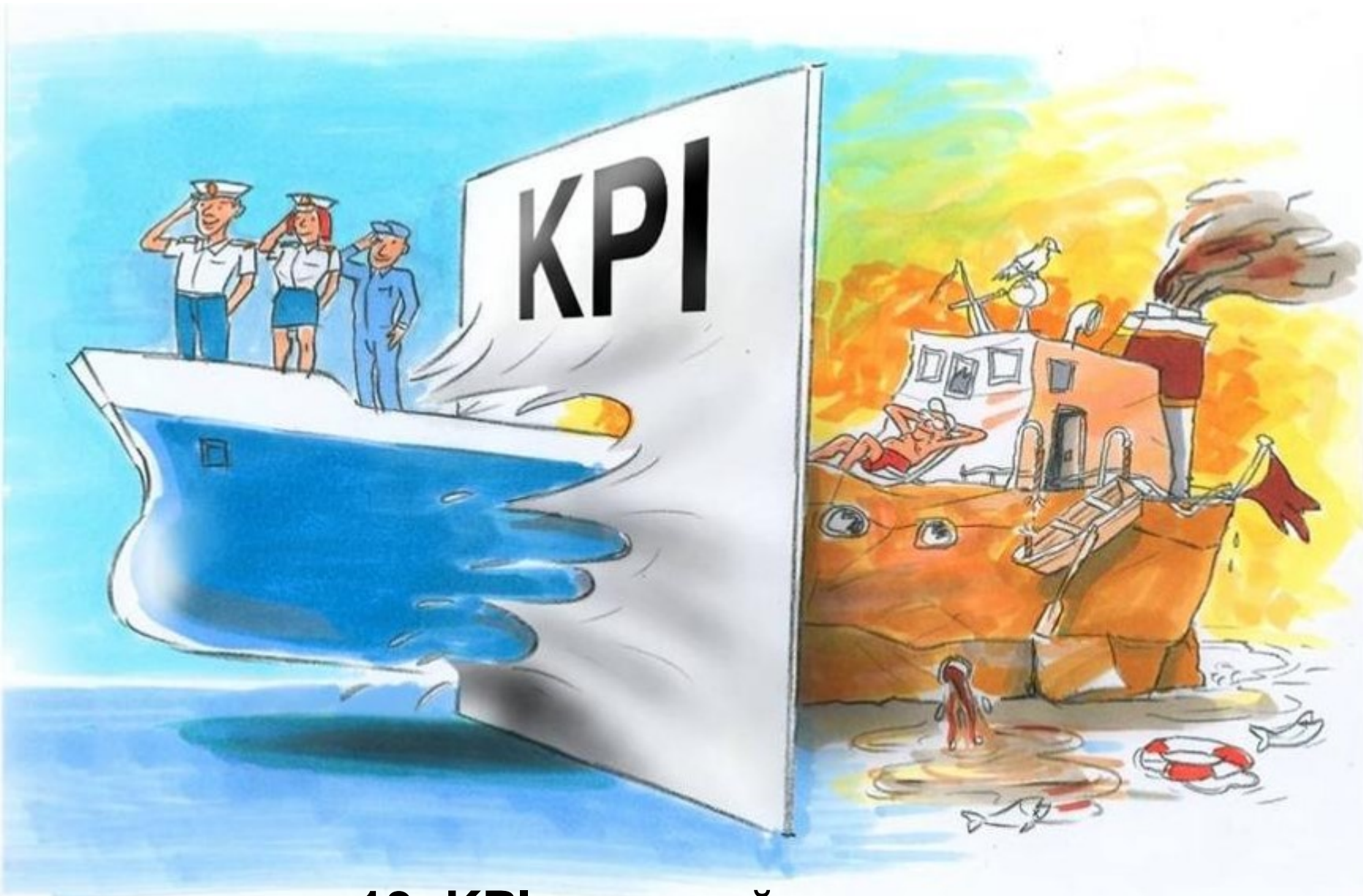
Пример карьерной лестницы

- **Младший менеджер**

- Заработная Плата (фиксированная часть) 15 000 рублей
- Личный процент (от общего личного объема) 3%
- Оплата за обработанное письмо (тикет) 7 рублей
- Общий процент (от объема отдела) 1%

Условия повышения:

- Выполнения плана до продаж в течение 2х месяцев
- План - 10 000 рублей
- Процент оплаченных заказов - не менее 50%
- Успешное прохождение аттестации в течение 2х месяцев
- Отработать не менее 3 месяцев на предыдущей должности



13. KPI к каждой должности

14. Не давайте времени на занятие ерундой

- Кол-во задач должно быть таково, чтобы на работе не было времени заниматься личными делами
- Слишком много нужно успеть сделать



Ближний круг

3-5-7 человек

- На всех внимания не хватит
- Подбираем по ценностям
- Вкладываемся в этих людей максимально