

Уильям Шекспир сказал:
я всегда чувствую себя счастливым,
ты знаешь почему?

Потому что я ни от кого ничего не ожидаю;
ожидание всегда причиняет боль.

Проблемы не вечны, у них всегда есть
решение, единственное,
что не излечимо – это смерть.

Не позволяйте никому оскорблять,
унижать или понижать вашу самооценку.

Крики – инструмент трусов,
тех, кто не думает.

Мы всегда будем встречать людей, которые
считают нас виновными в своих проблемах,
и каждый получит то, что заслуживает.

Мы должны быть сильными
и реанимировать падения,

которые нам навязывает жизнь,
чтобы напомнить нам,

что после темного туннеля, полного
одиночества, приходят очень хорошие вещи

Прежде чем говорить... Дыши.

Прежде чем сказать... Слушай.

Прежде чем критиковать... Посмотри на себя.

Прежде чем писать ... Подумай.

Прежде чем сделать больно ... Смотри.

Прежде чем сдать... Попробуй.

Прежде чем умереть ... ЖИВИ!

Сергей Яцун

Эксперт



Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Сегодня бизнес напоминает мне чайник, где вода имеет три стадии закипания (молоко, пузырьки, бурление)...

Молоко паники прошло, появились пузырьки новых идей и новых бизнесов...

Жду роста новых бизнесов на фоне растущей скрытой безработицы...

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Полина
Гальченко



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Анастасия
Кочетова



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Оксана
Логвинова



Наталья
Понятова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

Содержание

5

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Эйфория проходит..., а ваш персонал остаётся
Анастасия Малахова, «СЛТ Аква»

13

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Смена иногда просто необходима
Екатерина Шанаева, Кенгуру

17

Трибуна Директора

Любая проблема в компании твоя
Мария Романенко, R-Marketing

25

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Профессиональная команда – это ваше конкурентное преимущество
Дмитрий Дударев, КРОС

31

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Дональд Миллер, Джей Джей Питерсон
«Воронки продаж по методу StoryBrand: Пошаговое руководство»

39

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Когда стоит посыпать голову пеплом, не справившись в очередной раз с поручением?
Екатерина Садикова, YouTalk

45

ЛИДЕРСТВО

Кто проведёт мобилизацию? Российский лидер – 2022
Тахир Базаров, Александр Крымов

53

ПРОФСОЮЗЫ

Сокращения в марте – ошибки фирм. Как исправить их?
Елена Ключева

59

ПРАВО

Есть примеры, когда российский менеджмент продолжает управлять западными компаниями, несмотря на приказ уйти в отпуск с оплатой простоя
Игорь Перегудов, Альбина Позднякова

№16
(660)
Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД 

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати. Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 18.05.2022 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Анастасия Малахова

САТ Аква

**Эйфория проходит,
а ваш персонал остаётся**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Через 2-3 года сотрудники перестанут вдохновляться своей работой — им становится скучно.

Когда мы женимся или выбираем мужа, то не думаем о сроке любви.

Вовлекая людей в жизнь компании, мы тоже не думаем об этом?

В начале любых отношений всегда есть эйфория, и действительно сложно думать, что эта эйфория имеет свое логическое завершение. Но, к сожалению, это так.

Через 2-3 года сотрудники перестают вдохновляться своей работой — им становится скучно. Нанимая новых сотрудников и вовлекая их в жизнь компании, у нас складывается та же самая картинка.

Новый сотрудник будет работать вовлечено и воодушевленно, у него будут гореть глаза, пока не наступят моменты первых разочарований

В отношениях между мужчиной и женщиной: одна из сторон может перестать

получать внимание. Оказание внимания работнику со стороны компании — немаловажный фактор для формирования лояльности и вовлеченности сотрудника. Ощущение значимости со стороны сотрудника для компании способствует не только благоприятному отношению к ней, но и стремлению «отплатить» ей тем же — доверием и вовлеченностью.

На каждом этапе важно видеть динамику — насколько сотруднику комфортно.

Очень важное значение имеет этап прохождения испытательного срока. Если сотрудник будет видеть заинтересованность в себе, регулярно будет получать обратную связь, будет получать ответы на вопросы, он поймет, что нужен компании и будет работать с увлечением и вовлечением.

Важно понимать, что мы работаем с людьми и, помимо исполнения своих

должностных обязанностей, мы включены еще и в систему отношений. Сотрудник становится лояльным, вовлечённым и преданным, если компания демонстрирует, что она этого стоит, если она создает для такого отношения все условия, и она заслуживает это доверие.

Вовлеченность должна быть двусторонней. Как и в отношениях. «Срок любви» в данном случае зависит от двух сторон. Если хотите его продлить, держите руку на пульсе.

Почему сегодня важна вовлеченность менеджеров?

Вовлеченность менеджеров важна всегда.

Очень многое в компании зависит от командного состава.

Все мы прекрасно понимаем, что именно вовлеченные руководители влияют на финансовые показатели и результаты организации, лояльность и вовлеченность своих подчинённых.

Если руководители активно участвуют в различных процессах и проектах, подаются пример, то система каскадно будет спускаться вниз.

Это значит, что в компании лояльность и вовлеченность будет повышаться.

Своим наглядным примером они будут направлять свою команду.

Лидеры команд должны выступать амбассадорами – только так может быть достигнута искренняя вовлеченность и здоровая атмосфера в коллективе, они должны демонстрировать умение слушать и уважительное общение с коллегами в любой ситуации.

Топов можно вовлечь или они, скорее, подыграют вам?

Топы, как и другие сотрудники, могут быть вовлечены, а могут быть и нет.

Это значит, что с ними должна проводиться аналогичная работа, как и с другими сотрудниками компании. Будут ли они реально вовлечены или нет – сложно предугадать.

Считаю, что тут немаловажную роль играет первое лицо компании. Именно оно должно быть в курсе происходящего, мотивировать, подавать пример.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Могу отметить, что, несомненно, поддержка руководителей значительно увеличивает шансы на общий успех, на то, что другие сотрудники, члены их команд, будут вовлечены: сотрудники более лояльны к инициативам и проектам, которые исходят от их непосредственных менеджеров.

Если менеджеры вовлечены, то можно наблюдать сокращение административного разрыва в коллективе: топы становятся ближе. Оказывается, у них есть свои интересы, увлечения и хобби!

Геймификация труда – какую роль или долю вовлеченности она может дать?

Многие компании используют этот инструмент в своей практике – это одна из нематериальных мотиваций персонала.

Сегодня все режут «кости» – и вовлеченность тоже?

Если говорить в общем, то для компаний эта история для того, чтобы увеличить скорость и эффективность выполнения целей и задач. Отсюда как результат: рост производительности и результативности бизнеса в целом. Также она, несомненно, способствует вовлечению, повышению работоспособности, заинтересованности в обучении и т. д.

С помощью него можно сплотить членов команды и повысить эффективность каждого отдельного сотрудника.

Геймификация для бизнеса – это желание каждого игрока быть первым, выигрывать, а также то, что игрока воодушевляет и восхищает процесс игры. То есть его работа превращается в игру, и работник ее доволен.

В офис хочется приходить, ведь он больше не ассоциируется со скучной рутинной: он ассоциируется с новыми побе-

дами и достижениями, которые идут на пользу самим сотрудникам и компании в целом.

К сожалению, реалии диктуют свои правила. Действительно, компании стали экономить и пересматривать расходы, многие проекты, которые были забюджетированы, ставят на паузу. Считаю, что это абсолютно нормально.

«Пировать во время чумы» – наверное, не самая лучшая история. Но это нужно правильно преподнести команде,



чтобы такие урезания не повлияли на вовлеченность и корпоративную культуру компании. В нашей компании на текущий момент сложилась практика коллегиального принятия решения по вопросам пересмотра «костов» на проекты, относящиеся к жизни сотрудников, которые могут повлиять на вовлеченность. В принятии решения принимают ключевые топы компании вместе с Генеральным директором. Считаю это правильным подходом, потому что как ни топы лучше всего знают атмосферу и климат внутри своих команд, их настрой

нии, как его деятельность повлияла на результаты.

2. Заботиться о здоровье

Физическое и психологическое – а сейчас модно говорить «ментальное» здоровье – важно для каждого из нас.

Добровольное медицинское страхование, психологические консультации, абонементы в спортзал, оборудование комнат отдыха спортивным инвентарём, автоматы со здоровой едой, организация

Как сохранить вовлеченность сегодня?

и т. д.

Есть много советов, как сохранить вовлеченность. Расскажу о тех, которые считаю, что действительно работают.

1. Продумать миссию компании

Миссию должны понимать не только клиенты, но и сами сотрудники.

Обратимся к «Пирамиде Маслоу»: сотрудникам важна не только зарплата и привилегии, они хотят знать, что работают не просто так, что их вклад в развитие компании имеет значение.

Например, при ежегодной оценке эффективности нужно уделить внимание не только достижениям сотрудника. Расскажите, как его работа помогла компа-

спортивных мероприятий внутри компании — это помогает снимать стресс и лучше сосредоточиться на работе.

Любой шаг, который делает компания навстречу здоровому образу жизни своих сотрудников, повышает вовлеченность сотрудников.

3. Делиться информацией

Не держите сотрудников в информационном вакууме.

Продолжая тему доверия: сотрудники хотят, чтобы от них ничего не скрывали.

Делитесь с сотрудниками информацией о последних новостях, куда движется компания, какие планы и т. д.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

4. Отмечать личные победы и достижения

При достижениях сотрудниками планов – будь то месячные или квартальные – делитесь этим! Пусть это будет победа отдела или даже компании. Расскажите об их достижениях коллегам.

5. Благодарить подчиненных и коллег

Очень важно уметь поощрять хорошую работу – отметить и сказать «спасибо», и это задача не только менеджеров или руководителей отделов. Если

Что больше всего мешает компании растить вовлеченность?

вы просто коллега и узнали, что кто-то отлично справился с задачей, подойдите и поздравьте с достижением лично.

1. Тимлиды не вовлечены в процесс подбора персонала. Эффективное управление вовлеченностью начинается еще с самого начала – с момента проведения первых встреч с кандидатами.

2. У сотрудника нет ощущения, что он ценится, что его вклад в конечный результат значим и отмечен руководством.

Если на это не обращать внимание,

то даже высокая вовлеченность со временем угаснет. Поэтому необходимо вовремя давать обратную связь и говорить сотруднику о его значимости.

3. Сотрудникам неизвестно или непонятно будущее компании. Особенно это касается текущей ситуации, когда многие компании находятся в кризисе и дальнейшее будущее неизвестно. Вовлеченный сотрудник планирует остаться в компании надолго. Соответственно, вовлеченность теряется, если перспективы компании туманны и неизвестно, собирается ли она присутствовать на рынке

в ближайшее время. В данной ситуации важно постоянно обращаться к сотрудникам и говорить о перспективах. Как я уже отмечала – очень важно не держать людей в информационном вакууме.

4. Цели компании не воодушевляют и не вдохновляют сотрудников. Если сотрудники увлечены целями компании, у них появляется личная заинтересованность в их достижении.

Хороший кейс – ставить индивидуальные цели исходя из стратегических целей компании, чтобы сотрудники

Можно ли и надо ли на собеседовании отсеивать людей, которых ни за что не вовлечь? Как их выявить?

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



сами предлагали формулировку своих целей, исходя из стратегии – так они проявят свою заинтересованность и будут понимать свою значимость для компании.

Стоит попробовать.

При собеседовании можно обратить внимание на следующие факторы:

- заинтересованность в компании, в ее деятельности – насколько кандидат узнал о компании;

- искренняя преданность своему делу, своей работе – задавать специальные вопросы;

- стремление повышать свой профессиональный уровень, своих подчиненных, забота об их развитии – насколько кандидату интересно повышать свой уровень, каким образом он это будет делать;

- цели и ценности сотрудника и компании совпадают – уточнить ценности и цели в жизни кандидата;

Удалённый формат работы – вовлеченность сложнее поддерживать?

- интерес к изменениям в лучшую сторону, желание улучшить ситуацию в компании – задавать вопросы, насколько кандидат готов к изменениям, на-

сколько он гибок, чем может поделиться из предыдущего опыта.

В нашем случае мы работаем в гибридном формате. И это одно из наших конкурентных преимуществ по сравнению с другими компаниями, которые либо продолжают работать в удаленном формате после пандемии, либо вернулись полностью в офисный формат работы.

Мое мнение, что обязательно должно быть живое общение и коммуникации, живые встречи, живая обратная связь, живые эмоции. Режим общения через программные обеспечения приводит к тому, что настает момент – мы просто забываем, с кем работаем. В нашей компании установлены обязательные дни для присутствия в офисе. Действительно, в удаленном режиме сложно поддерживать вовлеченность, но это возможно.

Должно быть больше коммуникаций, рассылки новостей, обмена опытом между друг другом, создание рабочих групп в мессенджерах.

Обязательно устраивать совместные мероприятия. Праздники, периодические встречи с руководством компании.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Ведь именно в такие моменты команда понимает, что мы действительно вместе! Внедрите практику внутреннего обучения как способ замотивировать к саморазвитию: можно привлекать как внутренних сотрудников, так и внешних спикеров.

менеджеру и задать вопрос или чем-то поделиться.

«Открытые двери» — это, конечно, условное обозначение. Помимо того, что можно действительно зайти к любому директору с вопросом, сейчас сотрудни-

«ПИРОВАТЬ ВО ВРЕМЯ ЧУМЫ» – НАВЕРНОЕ, НЕ САМАЯ ЛУЧШАЯ ИСТОРИЯ. НО ЭТО НУЖНО ПРАВИЛЬНО ПРЕПОДНЕСТИ КОМАНДЕ, ЧТОБЫ ТАКИЕ УРЕЗАНИЯ НЕ ПОВЛИЯЛИ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ КОМПАНИИ

Топ-менеджмент компании также может делиться своим бизнес-опытом: это к вопросу о вовлечении топ-менеджеров.

ки чаще пишут письма по почте, в мессенджеры или звонят – телефоны всех топ-менеджеров доступны сотрудникам компании.

Спрашивайте у сотрудников на регулярной основе, все ли в порядке или что не так – это поможет скорректировать вектор развития.

Не имеет значения, как сотрудники работают – в офисе, удаленно или гибридно. Если компания ставит перед собой целью вовлечь коллектив во взаимодействие, инструментов много – все зависит от вашего настроения!

Давайте возможность заявлять о проблемах в моменте.

Если есть сложность или проблема – ее нужно решать здесь и сейчас. Если есть идея – нужно делиться. В нашей компании действует принцип открытых дверей – любой сотрудник без исключения может прийти как к Генеральному директору, так и к любому топ-

* **Анастасия Малахова,**
Директор по персоналу «СЛТ Аква»



Организация, сопровождение
и согласование: А. Чернова
anna:chernova.pr.top@personal@gmail.com

Смена иногда просто необходима

Стиль коммуникации менеджмента напрямую формирует корпоративную культуру, этот стиль произвольно копируют.

Люди, их ценности, интересы также формируют корпоративную культуру. Поэтому большое значение имеет HR, мы произвольно выбираем тех, кто близок по духу, ценностям.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Сколько вешать в граммах точно?



Для меня этот показатель единый – ENPS, мы измеряем его раз в год, именно его показатели берем в основу стратегии на новый год.

Помимо самого индекса, мы проводим опрос по ключевым факторам лояльности:

- Компания
- Уровень оплаты и система бенефитов
- Возможности для развития
- Условия работы
- Коллектив
- Содержание работы



Екатерина
Шанаева
Кенгуру

 Топов как убедить принять новые правила или легче их сменить (топов)?

— Ну, во-первых, топы должны участвовать в их формировании, разработке, именно они должны выступать Агентами изменений. И если кто-то их не принимает, то

Любая проблема в компании твоя

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров



Мария
Романенко
R-Marketing

 Почему вам близка тема интервью?

Я маркетолог, владелец рекламного агентства. Мы развиваемся в продвижении интернет-рекламы для бизнеса, то есть в сегменте b2b. В кризис очень важно сплачивать коллектив, тщательно отбирать каждого, кто входит в команду, потому что каждый член команды – это потенциальное развитие проекта, бизнеса. Отбор, поддержка и тщательное структурирование работы коллектива изнутри очень сильно влияют на качество дальнейшей работы над проектом. Поэтому для меня в последнее время это очень близкая тема.

 Может ли руководитель реализовать принцип «любая проблема компании – твоя», например, на атомной станции?

— Здесь все зависит от количества сотрудников. Когда компания огромная, руководитель не может лично держать контакт с каждым сотрудником, часто он даже не знает лично никого из подчиненных. В этом случае очень важна обратная связь: она должна быть структурирована через посредников. Когда заместители руководителя собирают информацию от подчиненных, есть возможность донести до «верхов» проблему в коллективе любого порядка. Таким образом, при большом количестве работников важно налаживание «лифта» передачи информации, где проблемы не всегда доходят непосредственно до руководителя, т. к. решаются на уровне ниже. Это позволяет доводить до руководства лишь те вопросы, решение которых без них не представляется возможным.

Сейчас в моей компании работает пять человек. Если их будет 50, то уже придется выстраивать систему обратной связи. Это как минимум разделение на несколь-


Профессиональная команда – это ваше конкурентное преимущество

В кризис хороши почти все средства. Применение этих средств во многом зависит от гибкости вашей команды

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Иногда кризис – хороший повод расстаться с командой?

 кризис – это, в первую очередь, повод для руководства и акционеров компании провести аудит целей, задач и средств их достижения. Внести необходимые корректировки, рассчитать ресурсы, выделить точки применения усилий.

При этом надо понимать, что в кризис требуется применение больших усилий со стороны всей команды, чем в обычный период. А вот на такие подвиги могут оказаться способны уже не все. Причины этому могут быть разные: и отсутствие мотивации, и недоверие внутри команды, и усталость, а также какие-то проблемы вне периметра работы, например, здоровье, семья, а сейчас еще и очень тревожная повестка изо дня в день.



Дмитрий
Дударев
КРОС

МАКЕТ ЭФФЕКТИВНОГО

САЙТА

глава №5



Если клиента заинтересует, каким образом вы можете решить его проблему, он захочет получить дополнительную информацию. И здесь в игру вступает сайт. Хороший сайт ценится на вес золота. Беда в том, что у многих брендов сайты сделаны неправильно.

ВСЯ СУТЬ В СЛОВАХ

Как правило, мы понимаем, что иметь сайт очень важно, потому и платим кому-то большие деньги за его разработку.

Можете не сомневаться, что разработчика волнуют цвета, картинки, впечатление, которое сайт производит, а не слова, которые мы используем. И хотя цвета, картинки и впечатление — это прекрасно, товары продаются при помощи слов. Сайт должен содержать слова, которые способствуют продажам.

На семинарах по маркетингу StoryBrand в конце второго дня мы примерно час уделяем сайтам клиен-

тов. Мы выводим эти сайты на большой экран, и я анализирую, как они сделаны. Через мои руки прошли тысячи брендов, и большинство из них совершают одни и те же ошибки.

Вот список этих ошибок:

- Слишком много терминологии.
- Текст в шапке чересчур многословный.
- Кнопки призыва к действию содержат пассивные конструкции.
- Кнопки призыва к действию не повторяются внизу страницы.
- Изображения не имеют отношения к товару и не связаны с текстом.
- Текст претенциозный и малопримечательный.
- Для продвижения сайта не используется лидогенератор.
- Из-за слайд-шоу текст меняется слишком быстро.
- Сайт рассказывает вашу историю, а не приглашает клиентов прожить свою.



Самая большая ошибка, совершаемая при создании сайтов, состоит в том, что их чересчур усложняют. Большинству компаний нужен сайт, служащий единственной цели: создавать продажи. Может быть, создание продаж не главная причина, по которой вы занимаетесь бизнесом, но это главная причина, по которой вы в бизнесе останетесь.

Ваш сайт не что иное, как торговый автомат.

МАКЕТ ВАШЕГО САЙТА

Как правило, веб-дизайнеры, которых мы нанимаем для создания сайтов, задают всевозможные вопросы личного характера. Они спрашивают, какие у нас любимые цвета, любимая музыка, как и почему мы основали компанию и так далее. И это очень печально. Потому что это совсем не те вопросы, которые они должны задавать. Можно подумать, что дизайнер готовит для нас праздничный банкет.

Сайт — это не банкетный зал. Сайт — это место, где вы продаете клиентам товары, которые решают их проблемы и делают их жизнь лучше. Вот правильные вопросы, которые должен задавать дизайнер:

Какую проблему вы решаете?

Что чувствует клиент после того, как вы решите его проблему?

Как обычно покупают ваш товар?

Случалось ли, что клиент после покупки обнаруживал у продук-

та какие-то дополнительные ценные качества?

НАЧНИТЕ С МАКЕТА

Если маркетолог задает правильные вопросы, он может создать сайт, который увеличит продажи. Но давайте не будем сразу создавать дорогостоящий сайт. Начнем с макета.

Макет — это черновой набросок сайта с текстом. Макет можно нарисовать на большом листе бумаги или на экране компьютера. Когда он будет готов, веб-дизайнер изготовит по нему сайт. Макет позволит вам увидеть, как примерно будет выглядеть сайт. Вы даже можете его кому-то показать и попросить высказать мнение о нем, прежде чем потратите деньги на создание сайта.

Помните, что слова на сайте предназначены для того, чтобы продавать продукт. Красивый сайт — это, конечно, очень хорошо, но, если не будет правильного текста, не будет и продаж. Макет поможет вам набросать текст, который работает.

Прежде чем создавать сайт, распишите все на бумаге. Последуйте этому совету и потом скажете мне спасибо. Ведь вам меньше всего нужно, чтобы уже созданный сайт пришлось сто раз переделывать. Если существует проверенный способ создания эффективных сайтов, почему бы им не воспользоваться?



КАК СДЕЛАТЬ МАКЕТ САЙТА

Чтобы не тратить огромные деньги на переделку сайта, дочитайте до конца эту главу и выполните упражнения. Когда вы их сделаете, у вас будет готовый макет, который вы сможете дать разработчику.

И не выбрасывайте деньги на красивые сайты, которые ничего не продают.

Девять разделов эффективного сайта

Не исключено, что сайт будет шедевром дизайнерского искусства и в то же время существенно увеличит продажи. Однако многие компании вкладывают огромные деньги в создание сайта, который и впрямь оказывается произведением искусства, но никак не влияет на продажи. Получается, что они просто владеют произведением искусства. С таким же успехом они могли бы распечатать свой сайт на глянцевой бумаге, попросить своего так называемого маркетолога поставить автограф, поместить картинку в рамку и повесить эту красоту над камином.

Если вы в состоянии создать высокохудожественный, красивый сайт, который к тому же стимулирует продажи, это замечательно. Но на мой взгляд, художественное оформление не более чем глазурь на торте. Я хочу, чтобы ваш сайт способствовал развитию бизнеса.

Существует девять разделов сайта, способных стимулировать продажи. Каждый из этих разделов своего рода наживка, и чем она аппетитнее, тем больше рыбы вы поймаете.

Я помогу вам создать эти разделы. Вот они:

- «Шапка». Верхняя часть сайта, в которой очень кратко изложено, что вы предлагаете.
- «Риски». Раздел, в котором вы объясняете, от чего вы спасаете клиентов.
- «Ценностное предложение». Раздел, в котором вы объясняете, в чем ценность вашего товара или услуги, перечисляя преимущества.
- «Помощник». Раздел, в котором вы представляете себя как бренд или человека, способного решить проблему клиента.
- «План». В этой части вы показываете путь, который должен пройти клиент, чтобы заключить с вами сделку и решить свою проблему.
- «Пояснительный абзац». Развернутый сценарий BrandScript, в котором вы приглашаете клиентов принять участие в вашей истории. Также здесь можно позаботиться о SEO-оптимизации сайта.
- «Видео» (необязательно). Видео-ролик, в котором вы повторяете многое из того, что написано на



сайте, в более динамичной форме.

- «Цены» (необязательно). Список услуг или товаров с указанием цены.
- «Помойка». Самая важная часть сайта, поскольку именно сюда вы можете свалить все то, что ранее считали важным.

Как их расположить?

Меня часто спрашивают: «В каком порядке лучше расположить разделы?» За исключением шапки, находящейся в самом верху, никакого магического порядка нет. Существует бесчисленное множество вариантов, и, честно говоря, здесь трудно что-либо испортить.

Представьте разработку сайта как сочинение песни. Каждый раздел — отдельный гитарный аккорд. Я учу вас брать аккорды. Как вы их будете применять, в каком порядке и как долго будет звучать каждый аккорд, зависит от вас. Взять эти аккорды и превратить сайт в красивую песню — ваша задача.

На наших семинарах по маркетингу все происходит так же.

Всего за пару часов сотни руководителей компаний создают сайты, которые будут работать. Сделав макет, они могут менять разделы местами, чтобы добиться желаемого эффекта.

Потратьте несколько часов и заполните каждый раздел сайта. Постарай-

тесь ни один не пропустить, и вы сами удивитесь своей изобретательности. И растяните процесс на несколько дней. Я часто создаю макет сайта поэтапно. Первый набросок — просто черновик. На следу ющее утро я уже лучше понимаю, как надо структурировать сайт.

Итак, начнем с самого интересного. Создадим макет со всеми разделами сайта.

Раздел 1: «Шапка»

Первое впечатление можно произвести лишь один раз.

Шапка — это верхняя часть сайта, и первое впечатление клиента о вашем товаре или услуге возникает, когда он видит ее. Второго шанса произвести первое впечатление у вас не будет, поэтому важно сделать все правильно.

По словам Чао Лю и его коллег из Microsoft Research, когда пользователь, то есть потенциальный клиент, попадает на страницу, решение остаться или уйти он принимает в первые 10 секунд (<https://www.pnngroup.com/articles/how-long-do-users-stay-on-web-pages/>). Если пользователь не ушел в течение первых 10 секунд, он начинает осматриваться. От этих 10 секунд зависит, удастся вам завязать отношения с клиентами и вести успешный бизнес или отношения не завяжутся и бизнес разрушится.

Поскольку у вас есть всего 10 секунд (Лю также обнаружил, что с каждым годом этот период уменьшается),



придется использовать слова, которые способны вызвать любопытство у наших клиентов. Что за слова? Только те, благодаря которым у них появится надежда, что ваши товары или услуги помогут им выжить.

Пройдет ли шапка сайта тест на бормотание?

При подготовке сертифицированных консультантов StoryBrand мы снова и снова повторяем, что красивые и умные слова не продают товар: продать его может только ясность. Непрофессиональные копирайтеры и маркетологи пытаются произвести первое впечатление, демонстрируя, какие они умные, симпатичные и интересные. Нет ничего плохого в том, чтобы быть умным, симпатичным и интересным, но только если эти качества демонстрируются не в ущерб ясности.

Чтобы убедиться, что ваш сайт производит хорошее первое впечатление и вызывает у клиентов любопытство, подвергните вашу шапку тесту на бормотание. Что такое тест на бормотание? Прохождение этого теста гарантирует, что ваш сайт рассказывает о ваших сильных сторонах предельно просто. Помните, что маркетинг — это упражнение на запоминание. Вы должны говорить простым и понятным языком. И таким образом рассказывать людям, как вы помогаете им выжить.

Представьте себе первобытного человека, сидящего в пещере у костра.

Он парень простой, но не глупый. У него полно дел: он защищает свое племя, охотится, чтобы прокормить семью, и кроит медвежьи шкуры по последней моде, чтобы не отставать от соплеменников. Допустим, что в нашей воображаемой вселенной этот первобытный человек зашел на ваш сайт. Но только на 10 секунд. Смог бы он после этого ответить на три вопроса?

1. Что вы предлагаете?
2. Как это улучшит жизнь клиентов?
3. Как это купить?

Если пещерный человек сумеет пробормотать ответы на эти три вопроса, значит, вы на верном пути.

Конечно, пещерный человек к вам на сайт не придет. Но придет множество других умных, занятых людей, которые вынуждены постоянно фильтровать огромное количество информации, и надо, чтобы они отвечали на эти вопросы так же быстро.

Есть один проверенный способ протестировать макет: зайдите в кафе и попросите пару посетителей взглянуть на шапку вашего сайта. Конечно, неловко приставать с такими просьбами к незнакомым людям. Но от того, смогут ли они ответить на эти вопросы — что вы им предлагаете, как это улучшит их жизнь и как это купить, — зависит многое.

Их ответ может принести вам миллионы — или стоить миллионов.

Помните, что ясность — ключ ко всему.



Рассмотрим подробно каждый из трех вопросов теста на бормотание.

Вопрос 1. Что вы предлагаете?

Каков реальный, осязаемый продукт, который вы продаете? Вы будете потрясены, узнав, сколько компаний не сообщают в шапке сайта, что именно они продают. Или, что еще хуже, думают, что сообщают, но на самом деле размещенная там информация крайне туманна. Так, финансовый консультант может предложить «путь к лучшему будущему», не осознавая, что эту фразу можно применить к чему угодно: тренажерному залу, колледжу, церкви.

Не используйте шапку сайта для того, чтобы выделиться на общем фоне. Выделяйтесь ясностью ваших формулировок; уверяю вас, что на сайтах конкурентов — сплошной туман. Многие наши клиенты пытаются объяснить, что они предлагают, витиеватыми, напыщенными фразами. А посетителю сайта нужно, чтобы это было изложено простым, понятным языком.

Что представляет собой ваш товар или услуга?

- Стрижка газонов.
- Тренинги личностного роста.
- Услуги копирайтера.
- Одежда.
- Стрижка и окраска волос.

Не пожалейте времени на то, чтобы ясно и кратко сформулировать суть вашего предложения.

Вопрос 2. Как это улучшит жизнь клиента?

Теперь, когда вы внятно объяснили, что предлагаете, давайте подсластим пиллюлю. Как улучшится жизнь человека, который купит то, что вы предлагаете? Здесь не надо перечислять тысячу преимуществ вашего продукта. Даже если все они — правда. Ради ясности и краткости придется выбрать что-то одно, самое важное, и будьте уверены: это запомнится, а длинный список сразу вылетит из головы.

Как благодаря вам улучшится жизнь ваших клиентов? Они сэкономят деньги или время? Повысится их жизненный статус? Их жизнь станет спокойнее? Улучшатся отношения с окружающими? Обо всех преимуществах вы сможете им рассказать позднее, а для шапки выберите одно.

Объедините ответы на два предыдущих вопроса в одно высказывание, например:

1. Адвокат по делам о возмещении вреда здоровью поможет вам вернуться к полноценной жизни.
2. Великими менеджерами не рождаются, ими становятся. И мы помогаем в этом.
3. Поправьте здоровье, вернитесь к активной жизни: мы поможем избавиться от любых недугов без помощи лекарств.
4. Удивите и порадуите гостей десертами собственного приготовления.



Запишите свою формулировку.

Вопрос 3. Как это купить?

Как ни странно, существует множество сайтов, на которых кнопка «Купить сейчас» вообще отсутствует. Только подумайте: компания потратила дни, недели, месяцы, а то и годы на то, чтобы сделать сайт функциональным и красивым, изо всех сил старалась предстать в выгодном свете и в итоге... прощается с клиентами, не предложив им что-либо купить. Кнопки «Купить сейчас», «Заказать звонок» или «Оформить заказ» — это кассовый аппарат вашего интернет-магазина.

Некоторые руководители компаний боятся показаться назойливыми. Я их понимаю. Меньше всего я хочу приставать к клиентам, требуя, чтобы они что-нибудь у меня купили. Тем не менее отсутствие ясного призыва к действию равносильно признанию, что вы сами не верите в свой товар, в свою способность решить чужие проблемы и изменить чью-то жизнь.

Представьте, что вы пришли в магазин одежды и выбрали несколько вещей. Вы идете к выходу, чтобы оплатить покупку, но нигде не можете найти кассу. Вы в недоумении бродите по магазину, пытаетесь выяснить, где можно расплатиться. Наконец вы натываетесь на сотрудника, задаете ему вопрос, а в ответ слышите:

— Понимаете, мы ненавидим приставать к людям с этой дурацкой тор-

говлей. Видите ли, у нас есть дела поважнее, чем продавать одежду.

Вы продолжаете спрашивать:

— Возможно, но я хочу купить эти вещи. Как мне это сделать?

— Очень просто. Во второй кабинке женского туалета сидит сотрудница, заплатите ей. Я же сказал, мы не хотим выглядеть торгашами.

Конечно, это абсурдный диалог. И все же многие компании, ведущие бизнес онлайн, демонстрируют именно такое отношение к клиентам. Ведь отсутствие ясности и прямого призыва к действию можно расценивать либо как пассивность, либо как самовлюбленность.

На самом деле главное, что нужно знать клиенту, — где находится касса. Куда идти, если хочется что-то купить. Представьте, что человек желает приобрести на вашем сайте какой-либо товар или воспользоваться какой-то услугой. Что он, по-вашему, должен сделать? Может ли он совершить покупку немедленно или должен предварительно записаться? Надо ли ему договориться о встрече с вами? Позвонить? Зарегистрироваться? Сделать пожертвование?

Не отталкивайте клиентов своей пассивностью

Такие призывы к действию, как «узнайте больше», «узнайте о нас», «интересно?» или «сделайте следующий шаг», неубедительны и непонятны.



Клиенту нужна конкретика, то, что он может принять или отвергнуть. Иначе он не поймет, чего вы от него хотите и какие отношения с ним собираетесь строить.

Часто, чтобы не давить на людей, мы используем безличные конструкции, глаголы в неопределенной форме: «узнать больше», «начать» и так далее. Мы применяем их, потому что отношения с клиентами для нас важны и мы хотим быть уверены, что нас воспринимают как друзей. Дружба с клиентами — это прекрасно, но не забывайте, что мы строим деловые отношения, а они по определению требуют действий.

В этом нет ничего предосудительного.

Конечно, вы хотите быть тактичными, проявлять к клиентам доброжелательность и уважение. Но изображать друга и при этом осторожно и тактично намекать, что надо бы сделать покупку, — абсурд. Лучше прямо сообщать о своих намерениях и делать это как можно чаще. Для этого необходим сильный призыв к действию.

Ниже перечислите способы, которыми я могу приобрести ваш товар у вас на сайте. Что у вас написано на кнопке, призывающей к действию?

Журнал



Отрывок из книги:

Дональд Миллер, Джей Джей Питерсон

Воронки продаж по методу StoryBrand: Пошаговое руководство





Издательство «Альпина»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru

Когда стоит посыпать голову пеплом, не справившись в очередной раз с поручением?

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Что будет в компании, если ответственность будет общей, на всех?**

 ля начала оговорюсь, что существует несколько толкований понятий «ответственность». В отношении рабочих задач чаще всего используются следующие:

- **Обязательность, исполнительность:** ответственный работник выполняет всё в срок и качественно.

- **Подотчетность, рабочие обязанности:** закрыть офис на ночь — ответственность охранника. Если четкости в распределении задач нет, никто из исполнителей до конца не понимает, что именно ему нужно сделать, к какому сроку и в каком качестве. Руководитель не понимает, с кого спрашивать результат, и долго ищет причину, если что-то пошло не так.

Это как в волейбольной команде. Каждый игрок защищает свою зону и выполняет свою функцию. Если мяч попадает между двумя зонами, есть правила, одинаковые для всех: мяч отбивает тот, чья правая рука ближе, либо тот, кто подает голосом знак, что берет его на себя. Если бы распределения ответственности и правил не было, по площадке носились бы 6 человек, сбивая друг друга, или стояли бы на месте неподвижно. Аналогичное можно наблюдать в несработанных командах и в корпоративном мире.



Екатерина
Садикова
YouTalk

Кто проведёт мобилизацию? Российский лидер – 2022



Александр
Крымов



Тахир Базаров

Силы нам придаёт поражение, а вовсе не успех.

*Мне придавало силы то, что я всегда плыла
против течения.*

Из мемуаров Коко Шанель

Сокращения в марте – ошибки фирм.

Как исправить их?

Буквально за один месяц в России резко снизилось количество опубликованных вакансий по направлениям науки и образования, ИТ-специальностям, по направлениям НКО, но при этом у работодателей вырос спрос на квалифицированных работников в области добычи сырья и сельского хозяйства. По оценке Центра стратегических разработок, число рабочих мест сократится еще на 2 миллиона до конца 2022 года.



Елена Ключева

В конце февраля 2022 года из России начали массово уходить иностранные компании, так о прекращении своей деятельности в стране заявило больше 450 зарубежных компаний. За зарубежными компаниями потянулись и отечественные, кто-то объявил о вынужденном простое, кто-то просто начал сокращать сотрудников. Но все ли так просто, как кажется? Разберемся подробнее в этой теме.

1. Сферы и области с наибольшими сокращениями
2. Почему Минтруд считает, что массовых сокращений в России нет и не будет?
3. Как исправить допущенные при сокращении штата ошибки?
4. Судебная практика

Есть примеры, когда российский менеджмент продолжает управлять западными компаниями, несмотря на приказ уйти в отпуск с оплатой простоя.

УИ Что будет потом, когда хозяева вернутся или направят иск в суд?

УИ Ваши советы?

Сейчас наша страна переживает непростые времена, как в политическом, так и в экономическом плане. В сложившейся экономической конъюнктуре приоритетом государства является защита рынка, сохранение рабочих мест, недопущение возникновения дефицита товаров и услуг.

Под гнетом санкций большинство западных компаний решили приостановить или прекратить свою деятельность на территории РФ. На законодательном уровне с учетом возникшей политико-экономической проблемы и с теми реалиями, с которыми столкнулся бизнес, правоотношения, связанные с иностранными организациями, пока не регулируются.

13 апреля 2022 года депутаты внесли в Госдуму законопроект № 104796–8 «О внешней администрации по управлению организацией», авторы инициативы предлагают вводить внешнее управление в организациях, которые решили уйти с российского рынка после начала санкций. В пояснительной записке к проекту указано, что внешняя администрация будет назначаться по решению суда для организаций, которые имеют «существенное значение» для российской экономики и гражданского оборота. При этом 25% акций или долей таких компаний должны принадлежать иностранным лицам.

Также Правительственная комиссия по законотворческой деятельности 4 апреля вслед за Верховным судом рассмотрела поправки в Уголовный кодекс (УК) о наказа-



Игорь Перегудов
ЮА Игоря Перегудова

Сейчас мы проживаем непростое, историческое время. Особенно всех интересует экономика России, как главный приоритет.

Всем известно, что многие западные компании ушли или приостановили свою деятельность на территории России.

Но существуют примеры и обратного направления – наши «русские» не сдаются и продолжают управлять западными компаниями.

Права работодателя и работника закреплены в Трудовом Кодексе РФ.

Что может в этом случае сделать владельцы западных компаний?

Как минимум, если это обнаружится, уволить весь коллектив без применения санкций к ним.

Как максимум, применить соответствующие меры или направить иск в суд.

Что могут предпринять владельцы западных компаний в данном случае?

Важно понимать, приказ уйти в отпуск с оплатой простоя был в устном или письменном виде. Если устно, то владельцам компании нужно будет доказать свои намерения, которые они выражали российским сотрудникам своей компании.

Если приказ был письменный, то необходимо учитывать, ознакомлены ли все сотрудники под роспись с данным приказом.

Единичное, электронное письмо на электронную почту директору компании не может считаться за приказ, если, конечно, данная норма не указана в трудовом договоре.

Почему российский менеджмент продолжает управлять западными компаниями? Очевидно, потому что люди не хотят терять свое рабочее место и свои деньги.



Альбина
Позднякова
Юридический
бутик имени А.
и Е. Поздняковых