

ЗАМЕТКИ О МОТИВАЦИИ ПРОДАВЦОВ: СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

*Елена Родионова,
тренер-консультант «Профессиональной тренинговой группы», к. п. н.;*
er@protg.spb.ru

Успешность любого бизнеса зависит от продавцов. Чем бы компания ни занималась, какой бы уникальный и полезный продукт ни производила, ее работа бессмысленна, если нет продаж. Специалист по продажам Стив Шиффман в своей книге «Холодные звонки» приводит ситуацию, которая заключается в следующем: известный профессор Гарвардской школы бизнеса однажды попросил своих студентов назвать основную, на их взгляд, причину неудач в бизнесе.

Ответы были самые разные — начиная от плохого управления и плохого планирования и кон-

чая плохим продуктом, неверными концепциями и недостаточным финансированием. Прочитав все ответы, профессор встал перед классом и сообщил, что на самом деле основная причина неудач в бизнесе — это... недостаточное количество продаж.

Отдел продаж — это головная боль руководителя любого коммерческого предприятия. Преувеличить значение этого департамента в организационной структуре компании невозможно — именно от него, как правило, напрямую зависят оборот, доход, прибыль и в конечном счете дивиденды и стабильность организации и бизнеса.

Действительно, если в фирме слабые менеджеры по продажам, то ей не помогут ни отличное стратегическое планирование, ни отсутствие ошибок в маркетинге, ни уникальное производство. Преуспевающие торговые агенты обладают способностью к самомотивации. Они знают, что должны сделать, и знают, как это сделать.

Более того, мотивация — это опредмеченная потребность: «я хочу» — потребность, «я знаю, как этого достичь, что мне для этого надо» — это уже мотивация. Поэтому, как ни парадоксально, но со стороны руководства организации не совсем корректно говорить о мотивации че-

ловека, персонала. Можно говорить об организации или управлении мотивацией (мотивационными процессами) человека, персонала и т. п.

Задача менеджера или руководителя в организации — создать такие условия работы, в которых и через которые самомотивация может найти свое выражение.

Но создать условия, которые бы стимулировали менеджеров по продажам работать с полной отдачей, отнюдь не просто. Специалисты в области мотивации персонала утверждают, что эффективная схема мотивации должна быть очень гибкой, ее следует часто пересматривать, поскольку профессионализм продавцов, характер и объем их работы со временем меняются.

Тем не менее анализ систем стимулирования менеджеров по продажам (которые в большинстве случаев называются довольно громко «системами мотивации», что совершенно не соответствует действительности, и это отдельный разговор) показал, что большинство компаний применяют обобщенные схемы (не системы!) стимулирования. Рассмотрим их подробнее.

1. ВАРИАНТ «ВОЛКА НОГИ КОРМЯТ»

Сотрудник получает только процент с продаж. Главное — заработать как можно больше для компании, а значит — для себя. С одной стороны, эта схема стимулирования выгодна обеим сторонам. При этом практика показывает, что в компаниях, где данная схема применяется, наблюдается высокая текучесть кадров.

Это объясняется тем, что рано или поздно сотрудник дости-

гает определенного «потолка», когда заработная плата его полностью устраивает, а дополнительные деньги уже не стимулируют к дальнейшему увеличению продаж. Необходимо подключать дополнительные факторы мотивации.

Ими могут быть ясное понимание цели организации, карьерные перспективы и уверенность, что компания «не кинет» своего специалиста. В таком случае подобная система стимулирования может оказаться вполне эффективной. Это понятно, так как в данном случае подключаются такие мотивационные факторы, как стабильность, владение информацией и понимание перспективы роста.

Если ориентироваться на систему мотивации, то значимым мотивом для менеджера по продажам в данном случае является потребность в самостоятельности, ответственности и активности. Т. е. если для менеджера N актуальными являются потребность самостоятельно выбирать стиль и объем работы, ответственность за принятые решения и активная позиция («Я сам!»), то это будет способствовать получению удовлетворения от работы и, в свою очередь, поддержанию внутренней мотивации работника, что стабильнее и надежнее любой системы стимулирования.

2. ВАРИАНТ «СИНИЦА В РУКАХ»: ОКЛАД, ОКЛАД + ФИКСИРОВАННАЯ ПРЕМИЯ

Такая схема вознаграждения позволяет с уверенностью смотреть в завтрашний день. Причем, несмотря на наличие зарплатного «потолка», подобный вариант устраивает большинство менед-

жеров по продажам — прежде всего тех, кто предпочитает «синицу в руках». Значимой для менеджера по продажам здесь является потребность в безопасности, стабильности и уверенности в завтрашнем дне.

Опыт проведения десятков собеседований показывает, что если премия привязана к плану, то большинство соискателей интересуются именно фиксированной частью заработной платы — т. е. планы выполнять никто из них не собирается!

Фиксированный вариант вознаграждения удобен и для компании, поскольку позволяет спланировать фонд оплаты труда. Часто ради стабильности (особенно если ранее ее не было) сотрудники готовы работать не покладая рук. Но рано или поздно они начинают сравнивать себя с торговыми представителями других компаний и понимают, что с такой клиентской базой они заработали бы гораздо больше, хоть и с риском для себя. «Настоящий» менеджер по продажам не захочет работать за оклад, поскольку в душе он предприниматель и всегда просчитывает свою выгоду. Здесь подключается мотив самореализации.

3. ВАРИАНТ «КОМИССИОННЫЕ»: ОКЛАД + ПРОЦЕНТ

Этот вариант наиболее эффективен при стимулировании сотрудников отделов продаж. Основная сложность введения процента заключается в подкреплении именно той деятельности, которая необходима компании. Просто процент от прибыли часто не ведет к желаемым результатам. Например, если цель компании — активный захват рынка,



ЕЛЕНА РОДИОНОВА

Тренер-консультант «Профессиональной тренинговой группы», доцент кафедры психологического обеспечения профессиональной деятельности факультета психологии Санкт-Петербургского государственного университета, кандидат педагогических наук.

Вопросами мотивации и адаптации персонала занимается с 1996 года. Автор уникальной технологии аудита и оптимизации системы мотивации в организациях.

er@protg.spb.ru. <http://protg.spb.ru>

то стоит поощрять за количество новых клиентов; если цель — удержание ключевых клиентов, — за качество их обслуживания (выражающееся в количестве и объемах сделок с ключевыми клиентами).

Для этого следует четко определиться в двух позициях:

1) соотношение фиксированной и переменной части оплаты труда.

Необходимо, чтобы оклад удовлетворял сотрудника, но не на 100%, и ему хотелось бы зарабатывать больше. Чаще всего используются следующие сочетания фиксированной и переменной частей: 50/50, 40/60, 30/70. Это соотношение зависит от кадровой политики компании и стабильности самого бизнеса.

Во многих российских организациях премии не выполняют своей роли: заработная плата состоит, например, из оклада (75%) и премии (25%), которые в большинстве случаев выплачиваются постоянно. В этом случае сотрудник перестает воспринимать премию как премию, а считает все 100% своим окладом. Таким образом, когда возникает ситуация выплаты только оклада, сотрудник воспринимает это как наказание.

2) за что сотруднику выдается оклад, а за что — премия.

Представьте себе ситуацию, когда оклад дается только за то, что сотрудник просто приходит на работу, а премия — за отсутствие нарушений...

Тем не менее премия может быть хорошим инструментом стимулирования деятельности. Для этого важно соблюдать следующие условия:

1. Премия не должна быть постоянной.
2. Премия всегда выдается за какие-то заслуги, сотрудники должны хорошо понимать, за что именно они получают премию.
3. Премия наиболее эффективна, если она используется как способ выразить признание, одобрение и уважение к усилиям работника, а не как самостоятельный стимул (например, система бонусов). В последнем случае премия может снижать внутреннюю мотивацию и интерес работника к деятельности.

Существует несколько вариантов расчета премий. **Во-первых**, это система присвоения баллов. Если компания не располагает достаточными денежными акти-

вами, она может «выплачивать» премию в неких баллах, которые сотрудник может «потратить» на определенные блага по существующему курсу — например, «купить» у компании путевку (данная система известна как система «кафетерия»).

Вторая система расчета премии основана на оценке сложности задач, стоящих перед сотрудником. За выполнение задачи с определенным коэффициентом сложности сотрудник получает премию, пропорциональную сложности задачи. Здесь важно учитывать не сложность задачи самой по себе, а скорее тот вклад, который выполнение задачи может внести в развитие организации в целом (система «участия»).

У системы премирования существует свой порог чувствительности: на Западе 5% от оклада — это хорошая премия, в России 20–30% воспринимаются без обиды (причина: низкие оклады и неустойчивая динамика компенсаций).

Чтобы повысить мотивацию работников, в некоторых российских фирмах используют премии не только за перевыполнение плана, но и за инициативность,

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ТРЕНИНГОВАЯ ГРУППА (ПТГ)

Миссия: способствовать свободному творческому развитию людей, организаций, общества.

С 2001 года «Профессиональная тренинговая группа» разрабатывает и проводит тренинги, семинары и исследования в области организационного развития, мотивации и лояльности, сервиса и продаж.

Каждая программа представляет собой результат труда команды людей, которые пришли в организационную психологию из различных областей. Благодаря этому ПТГ удается сохранить разностороннее видение ситуации и предложить максимально эффективное решение стоящей задачи.

Тренеры «Профессиональной тренинговой группы»:

- Елена Родионова, к. п. н., доцент СПбГУ, специалист по профессиональной мотивации и адаптации;
- Станислав Колчанов, специалист по прикладной креативности, сертифицированный специалист по ТРИЗ, имеет международные патенты на изобретения;
- Любовь Колчанова, специалист по сервису и продажам;
- Владислав Доминьяк, к. пс. н., доцент СПбГПУ, специалист по лояльности, продажам, организационному развитию;
- Анна Лапшина, специалист по сервису и продажам.

<http://protg.spb.ru> , info@protg.spb.ru

активность в работе, деловой риск, привлечение клиентов и самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется определенный процент. Премируются такие работники традиционным способом — деньгами.

А вот постепенно вводимое в российских фирмах нефинансовое вознаграждение воспринимается сотрудниками как принадлежность к компании и как проявление ее заботы. Хотя стандартный набор — медстраховка, обед, мобильный телефон — не всегда срабатывает как поощрительный элемент, поскольку эти маленькие «рабочие подарки» воспринимаются сотрудниками как льготы. Поэтому

часто руководство недоумевает, откуда такая «черная неблагодарность» у сотрудников.

Проанализируем схему стимулирования менеджера по продажам одной из компаний (табл. 1).

Данная схема является достаточно распространенной, но ее применение требует ответа на ряд вопросов:

1. В какой пропорции разделить доход на постоянную и переменную части?
2. Как правильно рассчитать премию (бонус)?
3. К выполнению каких показателей ее привязать и в какой пропорции?

Если переменная часть привязана к выполнению плана

(например, по отгрузкам), большую роль играет то, каким образом происходит формирование месячного плана по объему продаж и приходу денежных средств от них. Когда плановые показатели спускаются сверху, более чем вероятно, что они будут завышены, а это влечет за собой неминуемое снижение переменной части в связи с невыполнением поставленной задачи.

В случае самостоятельного формирования менеджером плана продаж и высокой зависимости переменной части вознаграждения от его выполнения и перевыполнения велика вероятность занижения реальных плановых показателей. В данном случае целесообразным является введение ограничительных планок: как правило, перевыполнение плана более чем на 20–30% свидетельствует либо о заниженных показателях, либо о каких-то изменениях на рынке, не связанных с работой менеджера.

Посмотрим на данную схему стимулирования глазами менеджера: «Оклад у меня фиксированный — 10 тысяч. Если я выполню объем продаж в этом месяце более чем на 70%, то получу к окладу 2000 руб., но в следующем месяце мне поднимут нижнюю планку плана объема продаж до показателей этого месяца, что совсем неудобно. Да и ради чего? Ради 2000 рублей? Мне выгодно не выполнять план на 100%. Свои 10 000 рублей я в любом случае получу...»

Таким образом, данная схема стимулирует не выполнять план более чем на 70%: в противном случае в следующем месяце планка будет выше. Кроме того, процент комиссионных настолько мал, что не стимулирует к их получению.

Таблица 1
Схема стимулирования менеджеров по продажам

Доходная часть	руб.
Базовый оклад	10 000
Премии за выполнение планов:	
1) объем продаж, руб.	
выше 100%	8000
95% – 100%	6000
90% – 95%	5000
85% – 90%	4000
80% – 85%	3000
70% – 80%	2000
ниже 70%	0
2) обеспечение дистрибуции основного ассортимента	
взвешенная (ключевые клиенты)	2500
нумерическая (традиционная розница)	1500
Канцелярия	500
ГСМ	3500
Расходная часть	руб.
Штраф за просроченные оплаты*	
до 30% от месячного объема продаж	0
от 30% до 50% от месячного объема продаж	1500
свыше 50%	3000
* вычитается только из премиальной части	
Фиксированная часть дохода:	14 000
Максимальный возможный доход:	32 000

Итак, создать условия, которые бы стимулировали менеджеров по продажам к работе с полной отдачей, отнюдь не просто. Более того, характер и объем работы продавцов со временем меняются, поэтому схема стимулирования должна быть очень гибкой. И ее следует часто пересматривать.

При этом важно помнить, что никакая система стимулирования не заменит системы мотивации. Хорошо продуманная система мотивации позволяет эф-

фективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая процветание организации. Многие российские компании стремятся создать условия для удовлетворения потребностей своих работников. И весьма преуспевают в этом.

Практика показывает, что высокого уровня заработной платы и предложения полноценного социального пакета не всегда достаточно для мотивированной профессиональной деятельности. Сегодня обучение и

планирование карьеры сотрудников, организация корпоративных мероприятий, диагностика ситуации в компании с привлечением внешних консультантов и проведение опросов среди персонала постепенно становятся привычными условиями работы сотрудников организаций.

В следующей статье мы предполагаем рассмотреть основные критерии разработки системы мотивации менеджеров по продажам, а также демотивирующие факторы.