

# Мотивация

**Плати своим людям как можно меньше, и ты получишь от них то же самое**

**Малколм Форбс**

**Кто платит орехами, получит обезьян**

**Американское изречение**

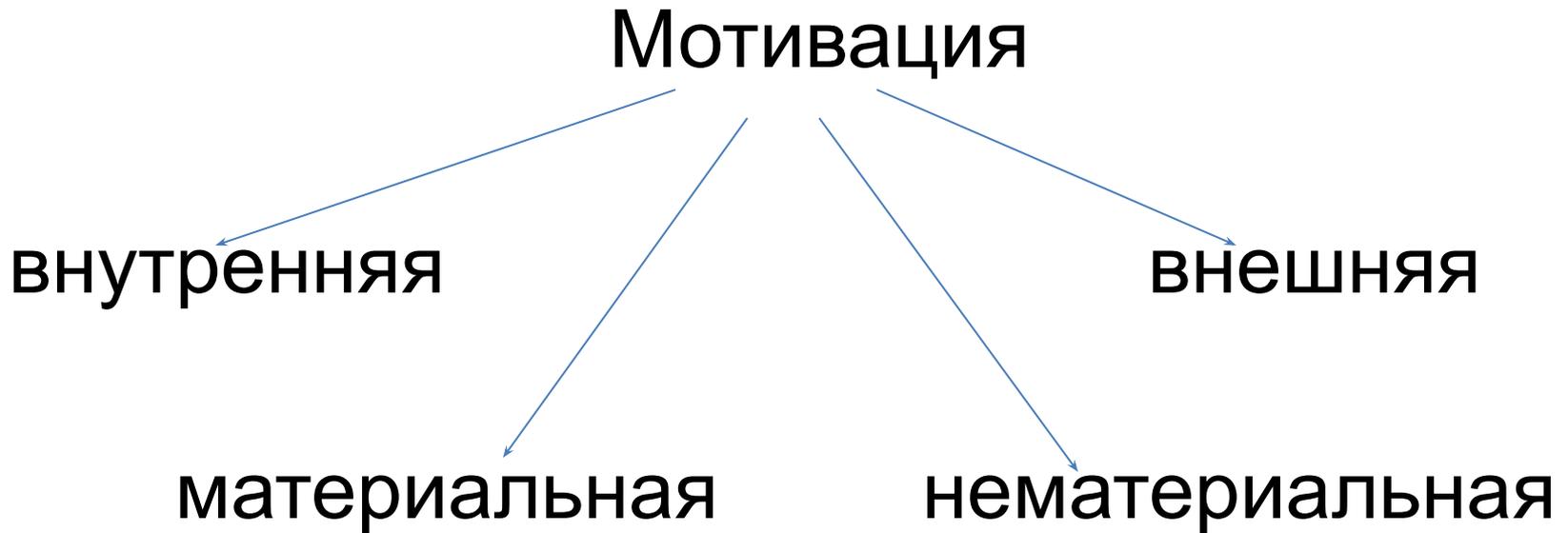
**Плохие управленцы: люди, которые не могут извлечь выгоду из бизнес-возможностей, стараются извлечь ее из других людей**

**Марк Гоулстон**

# Мотивация

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

# Мотивация



# Мотивация

**Руководитель** – человек, который одновременно должен являться лидером и эффективно управлять своими подчиненными.

**Лидерство** – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

# Мотивация

**Влияние** – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношение, ощущения и т.п. другого индивида.

**Власть** – возможность влиять на поведение других.

# Пять основных форм власти

## **Власть основанная на принуждении**

Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности или доставит неприятности. **Влияние через страх.**

**Нужна эффективная система контроля.**

# Пять основных форм власти

## **Власть основанная на вознаграждении**

Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие. Влияние оказывается через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения.

**Внутреннее вознаграждение** – дает сама работа.

**Внешнее вознаграждение** - дается организацией.

# Пять основных форм власти

## **Законная (традиционная) власть**

Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его долг – подчиняться им.

Традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Потребности в защищенности и принадлежности.

# Пять основных форм власти

## **Эталонная власть (власть примера)**

Власть определяется отождествлением исполнителя с лидером или влиянием к нему, а также потребности исполнителя в принадлежности и уважении.

**Харизма** – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера.

# Пять основных форм власти

## **Экспертная власть**

Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

**Власть через разумную веру.**

# Две формы влияния, через активное сотрудничество

**Убеждение – эффективная передача  
своей точки зрения**

Руководитель не говорит исполнителю,  
что нужно делать, он «продает» ему то, что  
нужно сделать.

Используется логика или эмоции.

# Две формы влияния, через активное сотрудничество

## **Власть через участие**

Участие в принятии решений апеллирует к потребностям более высокого порядка (власть, компетентность, успех, самовыражение)

# Мотивация

- **Не существует идеальной системы мотивации. Она разрабатывается под конкретные цели (они меняются), под конкретных людей (они тоже меняются)**
- **Нет системы, которая работала бы вечно**
- **Не меняйте систему задним числом**

# Мотивация

## Что мы хотим мотивировать?

- Четкий перечень требуемых результатов с четко сформулированными критериями качества
- Четкое определение ответственных за каждый из этих результатов
- Наличие у ответственного лица знаний, умений, навыков, необходимых для достижения поставленного результата

# Мотивация

Система мотивации должна привязываться к результатам (промежуточным и финальным), чтобы сотрудники

- Работали в компании
- Работали хорошо
- Работали именно так, как необходимо компании

# Мотивация

Три ключевых фактора в достижении результатов в работе менеджера по продажам:

- Мотивация
- Обученность персонала
- Условия работы

# Мотивация

Материальная мотивация работает, когда работают три звена цепи и менеджер понимает:

- что эффективность его работы зависит от него самого
- что работая эффективно, он добьется лучших результатов
- что за хорошие результаты компания ему хорошо заплатит

# Мотивация

Пять основных критериев материальной мотивации:

- Ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата, а не за выполнение работ
- Управляемость – позволяет корректировать направленные на продажи усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке (например, система КРІ)
- Справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) при неуспехе

# Мотивация

- Простота/понятность
- Неизменность на определенный срок

# Мотивация

Можно использовать разные подходы к премированию менеджера по продажам за результат:

1. % от объема продаж;
2. % от маржинальной прибыли;
3. Бонус за выполнение плана продаж;
4. Комбинированные способы и т.д.

# Мотивация

**Условный годовой доход** - доход при условии выполнения 100% годового плана.

**УГД** = Постоянная часть (оклад) +  
Переменная часть (% , бонусы и т.д.)

**Разумное соотношение: от 30:70 до 70:30**

# Мотивация

## Схема трех шагов для определения денежного вознаграждения

1. **Определение Z – уровня оплаты достижения плановых показателей.** Ориентиры:
  - Средний уровень оплат на рынке
  - Сколько компания готова заплатить за продажу конкретного объема (например, размер скидка посреднику минус затраты на обеспечение рабочего места одного менеджера)

# Мотивация

## 2. **Определение X – постоянного оклада.** Ориентиры:

- Уровень предложений на рынке в аналогичных компаниях
- Стоимость выполнения работ не влияющих на результат (отчеты, дисциплина, обучение других сотрудников)

## 3. **Определение Y – премиальной составляющей заработной платы.** Ориентиры:

- средний % премиальной составляющей на рынке
- Разница X -Y

# Мотивация

$X + Y = Z$ , можно скорректировать ответив на следующие вопросы:

- Как будет оплачиваться больничный?
- Как будет оплачиваться отпуск?
- Какой социальный пакет будет получать сотрудник?

# Мотивация

## **Социальный пакет:**

- Медицинская страховка для менеджера и семьи
- Оплата проезда до работы или компенсация затрат за пользование автомобилем
- Предоставление компанией автомобиля
- Предоставление служебного телефона или оплата счетов за связь
- Оплата или частичная компенсация питания

# Мотивация

Структура денежной мотивации:

- 30 % от суммарного дохода – постоянный оклад
- 50% премия за достижение показателей продаж
- 20% премия за достижение целевых показателей (охват рынка, поиск новых клиентов, продажа новых товаров, обучение коллег). Желательно не больше трех показателей за период.

# Мотивация

**С какого порога выполнения плана можно начинать выплату переменной части?**

**Рекомендуется 20-50% выполнения плана**

**Два варианта:**

- Компания начинает выплачивать с этого момента.
- В этот момент компания выплачивает уже заработанные %

# Мотивация

Необходимо отделить вклад менеджеров в перевыполнение плана от влияния других факторов:

- Очень благоприятные условия на рынке
- Неправильное планирование
- Отсутствие статистики по новому региону или продукту

# Мотивация

**Необходимо на определенном рубеже (например 130%) ограничить или приостановить дальнейшие выплаты переменной части.**

**Варианты ограничения:**

- Не выплачивать % за продажи сверх указанного рубежа
- Вернуть % на предыдущий или базовый уровень
- Увеличить менеджеру постоянную часть (оклад)

# Мотивация

**Бонусы** – денежные выплаты, которые зависят от достижения определенных заранее целей.

## **Примеры:**

- Бонус за продажу неликвидов
- Бонус за продажу новых продуктов
- Бонус за продажу особо прибыльных продуктов
- Бонус за продажу в «не сезон»
- Бонус за достижение определенных рубежей (100% - 15 т.р., 110% - 25 т.р., 120% - 35 т.р.)

# Мотивация

**Бонус может оказаться штрафом:**

Пример:

$$\text{Бкз} = \kappa * \text{с} * (21 - \text{Тф})$$

Бкз – бонус по контролю за задолженностью

$\kappa$  – коэффициент, который определяет насколько большим будет поощрение (наказание) за каждый день досрочного (просроченного) платежа

$\text{с}$  – сумма сделки

21 – среднее время (в днях) оплаты клиентами счетов

Разумно ограничить этот бонус, чтобы он не мог изменить вознаграждение по данной сделке больше, чем +/- 25%

# Мотивация

**Бизнес – цели:**

**Например:**

- Не менее 25% продаж новым клиентам
- Не менее 20% продаж из определенной продуктовой группы
- Не менее 15% клиентов из определенного региона

# Мотивация

Командные проценты:

Переменную часть можно разбить на 2 части (рекомендуют 9:1):

- Индивидуальную
- Коллективную

Но бывают случаи когда коллективная доминирует:

- В случае полностью пассивных продаж
- Мотивация отделов сопутствующих продажам

# Мотивация

## **Мотивация для новых сотрудников**

Рекомендуется на первом этапе 50 -75% от планируемого заработка платить в виде постоянного оклада, который будет сокращаться до стандартного размера в течение периода выхода на плановый объем.

# Мотивация

## Мотивация взаимодействия с другими подразделениями:

**Проблема:** разница доходов менеджеров по продажам и сотрудников других подразделений.

**Один из выходов:** предоставить менеджерам возможность отмечать работу сотрудников других подразделений, что может служить основанием для начисления премии.

# Мотивация

## Мотивация при посменной работе

**Проблема:** работал в торговом зале с одним продавцом, купил в смену у другого.

### Возможные выходы:

- Система учета взаимодействий с каждым конкретным клиентом (например, выписать счет)
- Рассчитывать премиальную часть не только на основе личного, но и общего результата

# Мотивация

**Аналогичная проблема может возникнуть если много точек продаж, которые идентичны с точки зрения клиента**

# Мотивация

**Еще одна разновидность проблем такого рода, когда в городе работает ваша розница и отдел прямых продаж корпоративным клиентам.**

Менеджер отправляет клиента в розничную точку, продавцы консультируют, клиент возвращается к менеджеру и покупает с корпоративной скидкой.

Либо из точки корпоративного клиента не передают в корпоративный отдел

# Мотивация

## Решения:

- Система учета взаимодействий
- Ограничения на скидки в рознице и нормативы объемов продаж для разграничения розницы и опта
- Система учета вклада розницы в корпоративные продажи

# Мотивация

Мотивация руководителя отдела продаж

## Два варианта:

- Как у всех руководителей в компании
- В зависимости от продаж (объема, выполнения плана)

Чаще всего система мотивации руководителя «завязана» на те же показатели, что и у менеджеров продаж, но не на личные, а не суммарные.

# Мотивация

**Для руководителя отдела  
рекомендуется:**

- Постоянная часть больше в абсолютном значении в 2-3 раза
- Переменная часть % от общего дохода отдела

# Мотивация

**Должен ли руководитель  
отдела продаж иметь личные  
продажи?**

# Мотивация

## Тестирование системы мотивации

1. Значительное превышение (недовыполнение) планового объема продаж
2. Сопоставление целей сотрудника с целями компании (поставьте себя на место сотрудника)
3. Сотрудничество между менеджерами (что хотите получить – жесткую конкуренцию внутри подразделения или коллективную работу)

# Мотивация

4. Получение оплат. Плановые показатели должны стимулировать менеджеров к получению оплат от клиентов, а не к увеличению отгрузки.
5. Поиск новых клиентов. Рекомендуется, либо вводить премиальные за продажу новым клиентам, либо устанавливать норматив по числу продаж новым клиентам за отчетный период.

# Мотивация

## **Связь системы мотивации с организацией продаж**

Система мотивации может быть великолепной, а результат низким, если:

- Производство не справляется с объемом заказов
- Качество продукции значительно сужает круг потенциальных клиентов
- Служба сервиса не успевает обслуживать всех клиентов

**Часть усилий менеджеров пропадает впустую.**

# Мотивация

**Основное ограничение – технология продаж**

**Система мотивации должна искать «обходные пути» для ситуации достижения менеджером предела, либо заранее этот предел определять**

# Мотивация

Сильнейший демотивационный эффект имеет ситуация, когда после многомесячных усилий менеджер понимает, что цель недостижима не по его вине.

**И, особенно, если его руководитель заранее об этом знал.**

**Мотивируя людей на достижение высоких результатов, необходимо:**

- Чтобы эти результаты были достижимы
- Чтобы ничто внешнее и неподконтрольное не мешало их достигнуть

# Мотивация

## Признаки наличия и отсутствия мотивации:

### Наличие:

- Высокие результаты и стабильность в работе
- Энергия, энтузиазм и решительность в достижении успеха
- Твердая поддержка в решении проблем
- Готовность взять ответственность на себя
- Готовность учитывать необходимые изменения

# Мотивация

## Отсутствие:

- Равнодушное отношение к работе
- Невыполнение работы в срок и самоустранение от мероприятий
- Преувеличение трудностей при рассмотрении возникающих проблем или преодолении трудностей
- Отсутствие помощи при решении проблем и преодолении трудностей
- Неоправданное сопротивление изменениям

**Спасибо за внимание**