

Мотивация

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

Малколм Форбс

Кто платит орехами, получит обезьян

Американское изречение

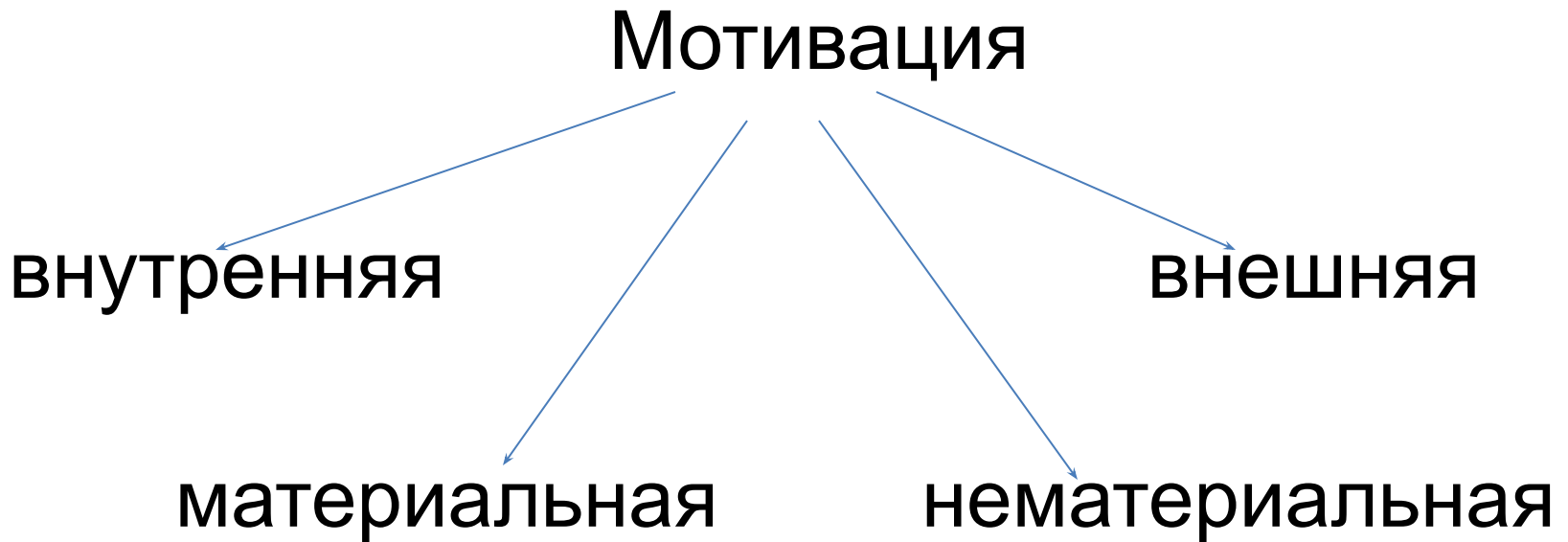
Плохие управленцы: люди, которые не могут извлечь выгоду из бизнес-возможностей, стараются извлечь ее из других людей

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 зарплаты.** 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

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

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