

**АУДИТ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИИ
ДЛЯ СОТРУДНИКОВ
ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

Чек-лист: что должно соблюдаться

- Основной мотиватор для менеджеров по продажам — денежное вознаграждение.
- Система мотивации простая и прозрачная, менеджер в любой момент может рассчитать свою премию.
- Премирование всех сотрудников отдела продаж напрямую связано с достижением поставленных целей.
- Для сотрудников фронт-офиса нет верхнего значения премии в денежном выражении.
- Выплата премии происходит ежемесячно.
- Для фронт-офиса установлена оплата труда в соотношении оклад/премия — 20/80.
- Для бэк-офиса установлена оплата труда в соотношении оклад/премия — 60/40.

- Для отдела продаж разработано нематериальное стимулирование от компании.
- Руководитель отдела продаж также нематериально стимулирует сотрудников.

Чтобы менеджеры работали на максимуме возможностей, они должны быть обучены, контролируемы и замотивированы.

Об обучении и контроле мы уже поговорили, теперь давайте разберемся — как определить, что менеджеры замотивированы? Как понять, что система мотивации работает? Какой она должна быть, чтобы стимулировать менеджеров продавать? Должна ли отличаться мотивация у специалистов фронт- и бэк-офисов?

Существуют разные мотиваторы, которые должны «работать» для сотрудника отдела продаж. Это результат, похвала, азарт, интерес, ответственность и ряд других. Но прежде всего — менеджер должен стремиться заработать! Если его не интересует заработок, то он не тот продавец, который нам нужен. В то же время его заработок должен быть прямо пропорционален результатам. Замотивированный менеджер стремится от каждого лида добиться результата — сделки, чтобы получить премию.

Эффективная система мотивации

Рабочей система мотивации считается в том случае, если она проста, прозрачна, связана с достижением целей и не имеет ограничений. О чем мы? В любой момент менеджер должен иметь возможность самостоятельно, без сложных программ, формул и расчетов сосчитать, сколько денег ему полагается. Для этого каждый продавец должен знать, сколько и за что он может заработать. Если формат «сколько» может быть различным и существовать как в виде фиксированной «стоимости сделки», так и в выплате процента от выручки или привлеченных денежных средств, то «за что» менеджер получает деньги может быть только в одном значении — за подписанный договор. Заключил сделку — посчитал, сколько заработал, заключил следующую — приплюсовал еще часть премии к своему окладу.

Должны ли мы платить менеджеру за каждую сделку? — Да!

Должны ли мы устанавливать план и минимальный порог, по достижении которого менеджер получит бонус? — Тоже да!

Самая главная задача менеджера — выполнить план продаж. Если мы просто будем оплачивать факт сделки, у него, конечно, появится стремление заработать больше, заключив максимально возможное количество договоров, но при этом он не будет замотивирован достичь цели компании — выполнить план продаж, который позволит строить недвижимость необходимыми темпами, реализовывать проекты в полном объеме и своевременно выплачивать заработную плату.

В екатеринбургской строительной компании менеджеры не знают, что план продаж им выставляют по двум показателям. Причем на один они могут повлиять, а на второй нет. В результате продавцы работают, как могут и как позволяет им совесть, потому что стимула работать больше, лучше, эффективнее нет. Они не понимают, сколько им заплатят и за что. Это серьезная проблема компании.

Премия для продавцов не должна иметь верхнего ограничения. Если в вашей системе мотивации прописаны допустимые объемы премирования и установлен верхний порог, знайте: она не работает. Зачем менеджеру старательно продавать, если он всегда сможет заработать не больше оговоренной суммы? Зачем стремиться провести сделку в конце месяца, а не переносить ее на следующий, если план уже выполнил, а за эту сверхплановую сделку ничего не получит? Правильно, незачем. Именно поэтому менеджеры должны иметь неограниченную возможность заработать.

Важный момент — периодичность мотивации. Запомните: отдел продаж должен получать премию после каждого месяца работы. Квартальные и уж тем более годовые системы мотивации не годятся для тех категорий специалистов, которые приносят деньги и видят, как от их действий увеличиваются обороты компании и пополняются счета. Поскольку отдел продаж состоит из фронт-офиса и бэк-офиса, важно проверить, что вы платите ежемесячную премию (тем, кто ее заработал) всем сотрудникам офиса продаж. Да, специалисты бэк-офиса не влияют напрямую на результаты продаж, но они часть команды отдела продаж, поэтому должны чувствовать себя едиными и в системе поощрения их заслуг.

Различие систем мотивации для специалистов фронт- и бэк-офисов

Все, кто относится к фронт-офису (менеджеры по продажам, специалисты по работе с агентствами недвижимости, ипотечные брокеры), напрямую взаимодействуют с клиентами и влияют на выполнение плана продаж, а значит, приносят компании прибыль. Именно потому эта категория специалистов, во-первых, должна быть замотивирована на результат, во-вторых, получать премию после выполнения необходимых пороговых значений по плану продаж, и в-третьих, быть простимулирована продавать больше, то есть не иметь ограничений по премированию. Их зарплата должна на 20–30% состоять из окладной части и на 70–80% из премиальной.

Администратор офиса продаж, специалист по сопровождению сделок, специалист по регистрации сделок, специалист по сбору дебиторской задолженности, водитель-курьер, операторы кол-центра, бухгалтер-кассир выполняют функцию сопровождения сделок, и их задача — создать условия для максимально быстрого достижения результата всем отделом продаж. Должны быть установлены значения, при которых им выплачивается премия и определен ее размер. Если специалисты фронт-офиса должны получать вознаграждение за каждую сделку, то специалисты бэк-офиса, внося менее результативный вклад в общее дело, могут премироваться четко установленной суммой, составляющей процент от окладной части. Нужно учесть, что если специалисты фронт-офиса должны 70–80% своего дохода формировать премией, то специалисты бэк-офиса должны иметь большие оклады и меньшую премиальную часть (в соотношении 60/40).

Нематериальная мотивация

Нужна ли нематериальная мотивация? Каковы ее цели? Кто должен создавать ее — компания или руководитель отдела продаж?

Помимо материальной мотивации, обязательно должно быть нематериальное стимулирование сотрудников отдела продаж. Да, безусловно, возможность заработать очень важна, но нельзя забывать, что отдел продаж — по сути второй дом для сотрудников, поэтому им должно быть комфортно в офисе. Как говорят, счастье — это когда утром хочется на работу, а вечером домой.

Как сделать так, чтобы работа приносила удовольствие?

Профессионалу всегда важно получать результат, а не только участвовать в процессе, будь то продажи, сбор дебиторской задолженности или подготовка договоров. Также очень значимы среда и условия работы. Часть этих условий обычно создает компания: это комфортный офис продаж, официальная заработная плата, компенсация за занятия спортом или изучение иностранного языка.

Возможность открытой обратной связи — тоже инструмент повышения лояльности сотрудников к компании, как и встречи с собственником 1–2 раза в год, на которых он делится планами о развитии компании, рассказывает о стратегических решениях и перспективах. Даже хорошо

АУДИТ ПРОДАЖ

настроенные рабочие связи между отделами способствуют желанию менеджеров работать, потому что деятельность компании отлажена.

Остальные инструменты нематериальной мотивации использует руководитель отдела продаж. Мы говорим, например, о справедливом графике работы. Принятая по законодательству 40-часовая рабочая неделя нередко становится 46-часовой — за счет того, что многие отделы продаж работают 6–7 дней в неделю и за дополнительное время работы менеджерам не предоставляют выходных. Или касательно планов продаж: не может быть одинаковых планов у сотрудников, один из которых трудится полный месяц, а другой находится в отпуске.

Конечно, к нематериальной мотивации относится все, что связано с неформальным общением: поздравления со знаменательными событиями, вечеринки по результатам месяца или квартала, совместные походы в театр, на выставки или в кино. Мы действительно проводим на работе треть дня, и от того, как проходит это время и насколько близки нам по духу люди, работающие рядом, зависит настрой. А от настроя во многом зависит и результат.

АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

