

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ

В настоящее время на большинстве крупных предприятий нет проработанной и отлаженной системы мотивации персонала, а все вопросы, в большинстве случаев, рассматриваются через призму характерных для административно-командной системы методов и средств, что приводит к неэффективности таких предприятий и их низкой конкурентоспособности в условиях рыночных преобразований. В Украине многие предприятия стремятся разработать эффективную систему мотивации персонала с целью повышения готовности и желания человека выполнять свою работу, т. к. эти факторы являются одними из ключевых условий успеха функционирования организации.

Существующие западные теории мотивации (содержательные и процессуальные), как показывает практика, не всегда помогают в решении реальных проблем, возникающих у отечественных руководителей [1, 2].

Классической формой мотивации считается материальное стимулирование. Но, к примеру, молодые люди могут предпочитать большой зарплате наличие свободного времени, а сотрудники постарше, – хорошие условия труда. Поэтому руководителю необходимо использовать различные виды мотивации, в том числе и нематериальные [2].

Определение мотивации, введенное М.Х. Месконом, звучит так: «Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации» [1]. В другом аспекте мотивация (как процесс) – есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (президента на предмет потребности) [4]. Таким образом, в данной статье мы будем говорить об организации или управ-

лении мотивацией (мотивационными процессами) человека, персонала.

Данные вопросы особенно актуальны для нашей страны, находящейся на пути экономических преобразований и реформ. Прежняя система мотивации была разрушена, а затем изменение формы собственности и организации бизнеса, приватизация, вопреки ожиданиям, не привели к высокой заинтересованности работников в производительном труде.

Поскольку продажи являются конечным звеном в цепочке создания ценности, целью данного исследования является рассмотрение вопросов формирования системы мотивации менеджеров по продажам.

Направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления, а стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.

Система оптимальной мотивации труда должна учитывать особенности внешних, по отношению к организации, условий [3, 4]:

- правовая среда: существующее трудовое и другие законодательства;
- экономическая среда: ситуация на рынке труда и общие экономические условия в государстве, регионе и т. д.;
- социальная среда: средний уровень жизни (прожиточный минимум), особенности профессиональных и общественных объединений, в которые, так или иначе, включены сотрудники организации, перспективность региона и т. д.;
- политическая ситуация: общеполитическая ситуация, сложившаяся в регионе (наличие забастовок и т. п.);
- факторы технологического развития отрасли;
- социо-культурные факторы: культурные традиции, сложившиеся общественные нормы поведения;

– экологические факторы: экологическая ситуация, особенно при неблагоприятной экологической обстановке.

В данной статье мы приведем конкретную модель мотивации персонала, занимающегося продажами. Выделяются ориентиры, которые необходимо учитывать руководству организации при анализе или формировании мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику. Ключевым пунктом является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации.

Для примера рассмотрим систему мотивации, существующую на одном из телеканалов г. Днепропетровска. Специфика работы менеджеров по активным продажам в данной сфере заключается в продаже эфирного времени. Для этого у работников должна быть наработана клиентская база и установлены контакты. База клиентов нарабатывается с годами, а как же быть новым сотрудникам, как устанавливать контакты и где искать клиентов, ведь это является фундаментом для выполнения поставленных задач. Многие новые сотрудники чувствуют неуверенность в своих силах, нехватку знаний и опыта в общении с людьми. Когда человеку из 20 раз говорят «нет» – 15, а «не знаю, может быть» – 5, это считается плохим результатом и новичок начинает падать духом. Чтобы избежать таких и многих других ситуаций, на предприятии должна быть разработана система мотивации сотрудников.

На данном телеканале существует система мотивации, но недостаточно эффективная. Достоинствами системы мотивации телеканала можно считать такие:

1. Менеджеры по продажам имеют возможность самостоятельно распределять свое рабочее время, т. е. на предприятии свободный график работы.

2. Для каждого нового сотрудника выделяется свое рабочее место, к сотруднику прикрепляется куратор, который обучает, направляет и следит за его результатами.

3. Суммирование результатов работы и составление рейтингов, в результате чего каждый сотрудник стремится повысить свой рейтинг (эффект соревнования).

4. Для менеджеров по продажам предусмотрен прогрессирующий процент от продаж, разработана четкая система его увеличения: при прохождении очередной «планки» объема продаж начисляется более высокий процент.

К недостаткам существующей системы мотивации можно отнести:

1. Недостаточное количество информации для новых сотрудников.

2. После краткого курса обучения новичков отправляют в «свободное плавание» без достаточных навыков и знаний.

3. Высокий показатель текучести персонала.

4. Для персонала не проводятся семинары, тренинги; очень слабый карьерный рост.

5. Не применяются премии за достижения (привлечение новых клиентов, продажа масштабной рекламной кампании одному клиенту).

6. Сотрудник не может почувствовать свою принадлежность к слаженной, известной, сильной команде, т. к. руководство не заботится об этом.

7. Руководство телекомпании не дает сотрудникам никаких социальных льгот.

8. Отсутствие штрафов за опоздание, курение в непопулярном месте – низкий контроль трудовой дисциплины.

Проанализировав достоинства и недостатки существующей системы мотивации на телеканале, можно сделать вывод, что, преобразовав недостатки в достоинства, можно получить эффективную систему мотивации для новых и существующих менеджеров по продажам, тем самым повысить трудоспособность, уверенность в себе и желание преодолевать трудности.

Если на фирме плохие менеджеры по продажам, то ей не помогут ни от-

личное стратегическое планирование, ни отсутствие ошибок в маркетинге, ни уникальное производство. И, в первую очередь, это касается компаний, работающих в сфере Business to Business (B2B) [5].

Специфика работы в сегменте B2B заключается в том, что количество клиентов ограничено, а объем сделки может быть очень большим. Одна крупная продажа способна принести более половины месячной прибыли всей компании. Таким образом, ориентация на корпоративных клиентов приводит к тому, что действия менеджеров по продажам во многом определяют успех бизнеса.

Эффективная схема мотивации должна быть очень гибкой, ее следует часто пересматривать, поскольку профессионализм продавцов, характер и объем их работы со временем меняются. Но обычно этого не происходит. И складывается ситуация, когда отдел сбыта функционирует неэффективно.

Компания нанимает на работу новых менеджеров по продажам. Первый год они полностью выкладываются, стараясь доказать, что их не зря приняли на работу. Молодого менеджера не пугает ненормированный рабочий день, он с энтузиазмом ищет перспективных клиентов, с удовольствием посещает тренинги, стремясь повысить свою квалификацию. Однако со временем ситуация меняется. Менеджеры, наработав базу постоянных клиентов, начинают просто получать дивиденды от своих усилий в прошлом. Они уже не стремятся сделать все, что в их силах, чтобы завоевать для компании новых потребителей. Им довольно и тех, что есть. При этом они могут поддерживать высокие объемы продаж и, соответственно, получать достаточно денег. Опытные продавцы либо «сидят» на старых связях, либо уходят работать в другие фирмы. Если менеджер достаточно амбициозен, он открывает свое дело.

Как же должно действовать руководство, чтобы, с одной стороны, профессионализм менеджеров фирмы постоянно повышался, а с другой – став хорошими специалистами, они не уходили из компании?

Опишем ситуацию, в которой менеджер по продажам может с максимальной эффективностью реализовать свой потенциал.

Человек приходит в фирму, обучается, нарабатывает базу постоянных клиентов. Через какое-то время ему разрешают взять ассистента для обслуживания старых заказчиков, а самому лишь заниматься поиском новых клиентов и управлять деятельностью помощника. Объем работы, выполняемой продавцом, постоянно растет, хотя ее характер меняется. Спустя какой-то срок количество ассистентов увеличивается, и менеджер направляет их на поиск новых клиентов. Сам же занимается только управлением и обучением, помогая подчиненным лишь в самых сложных ситуациях. Со временем ассистенты, вырастая в менеджеров, обзаводятся уже своими помощниками.

Что нужно сделать для того, чтобы ситуация развивалась именно по такому сценарию?

Достичь желаемого результата поможет гибкая система мотивации и адекватная схема организации деятельности продавцов. На каждом этапе работы менеджера по продажам руководство должно создать такие условия, в которых сотрудник будет постоянно стремиться к развитию.

Первый этап – назначить достаточно высокую зарплату и выплату небольшого процента от объема сделок. Использование на этой стадии такой схемы эффективно по двум причинам: во-первых, сотрудник чувствует уверенность (ведь ему обеспечен стабильный доход), во-вторых, есть возможность развиваться и зарабатывать больше. Ошибкой было бы предложить только процент: пока идет обучение, контрактов мало, а жить на что-то нужно.

Второй этап – менеджер по продажам обретает уверенность в своих силах и достаточный опыт для того, чтобы обеспечивать высокие объемы продаж. На этом этапе следует отказаться от оклада и выплачивать только процент, но более высокий, чем на первом уровне. Такая схема станет хорошим стимулом

для поиска новых выгодных сделок. Менеджер начнет создавать собственную клиентскую базу.

Третий этап – когда продавец нашел достаточное количество постоянных заказчиков, у него тут же появляется искушение расслабиться. Чтобы повысить мотивацию, нужно изменить схему оплаты. Пора понизить процент, который выплачивается за обслуживание старых клиентов, за новые же контракты следует платить больше.

Однако в качестве мотивации используется не только материальная заинтересованность сотрудников. Эффективным может быть также предоставление самостоятельности в способе организации собственной работы. Свободный график может повысить производительность заинтересованного сотрудника. Кроме того, у опытного менеджера должна быть возможность привлекать помощников. Многие задачи со временем становятся рутинной. Их выгоднее передать подчиненному, а самому сосредоточиться на более важных проблемах. Не эффективно использовать высококвалифицированного работника там, где справится и новичок.

Четвертый этап – менеджер стал профессионалом высокого класса. Он хорошо знает свою отрасль, имеет базу постоянных клиентов и опыт управления ассистентами. Вполне логично, что у сотрудника возникает мысль о собственном бизнесе. На этом этапе мотивация должна быть направлена на то, чтобы убедить менеджера не покидать компанию, а предоставить ему необходимые ресурсы за долю в его бизнесе.

Как и когда сообщать менеджерам о том, что система мотивации модифицируется? Однозначного ответа здесь нет, к каждому сотруднику нужен индивидуальный подход, но не стоит «раскрывать все карты» сразу. Если раскрыть карты сразу, амбициозные молодые менеджеры могут попытаться «перескочить» через уровень, к примеру, будут настаивать на найме ассистента, хотя в действительности время для этого еще не настало. Более робких, напротив, перспектива руководящей работы и собственного дела

может испугать. Таким образом, изначально система не должна быть полностью прозрачной. Но в процессе работы информацию о новых возможностях необходимо озвучивать. Главное – делать это вовремя. За трудом менеджеров нужно следить, чтобы в тот момент, когда необходимый опыт наработан и появилась возможность делать больше, не допустить стагнации. Идеальный вариант – на шаг опережать менеджеров. Например, проинформировать о возможности привлечения ассистента, когда сотрудник еще не дошел до нее сам, но уже имеет достаточный опыт и внутренне к ней готов.

Таким образом, применение грамотной системы мотивации приведет к тому, что менеджеры будут заинтересованы в постоянном развитии и эффективной работе на благо компании. Они не уйдут, став профессионалами. Сами, зарабатывая все больше и больше, они станут приносить больше денег и фирме.

На сегодняшний день в современных украинских компаниях применяются не все вышеперечисленные механизмы мотивации менеджеров. Как правило, это лишь процент от продаж и обучение, и то не всегда. Но в то же время все указанные мотивационные механизмы широко применяются в украинских представительствах международных компаний, а вслед за ними и наиболее крупными украинскими компаниями. Мотивация менеджеров должна быть корректно разработана и выстроена с тем, чтобы развитие организации шло успешно.

Дальнейшие направления исследований по данной проблематике лежат в области изучения бизнес-процессов предприятия и факторов, влияющих на совершение продажи, как заключительного звена в цепочке создания ценностей предприятия. А именно, изучение факторов, определяющих спрос, управление спросом и распределением во взаимодействии с другими функциональными подразделениями предприятия (снабжение, производство, хранение). Необходимо отдельно рассмотреть вопросы улучшения уровня сервиса в обслуживании потребителя за счет применения

логистической технологии «быстрого ответа». Такая технология особенно актуальна в условиях рынка покупателя, когда объектом концентрации внимания менеджмента является сбыт, реализация, а не внутренние производственно-технологические факторы. Таким образом, следует рассмотреть подходы к мотивации менеджеров по продажам в глубокой системной взаимосвязи с вышеперечисленными аспектами и оценить экономическую эффективность мотивационной системы персонала, занимающегося продажами.

Список использованной литературы

1. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005. – 701 с.
2. Шапа Н.Н. Анализ подходов к оценке эффективности управления персоналом / Н.Н. Шапа, И.В. Поповиченко // Економічний вісник. – Д.: ПДАБА, 2007. – № 2. – С. 153 – 156.
3. www.md-consulting.ru/articles/html/
4. www.jobmarket.com.ua/articles/show/Zoloto_motivatsii/
5. www.hr-ua.com/articles/