**РОГОВ ПАВЕЛ: ВЕКТОР РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ**

Система мотивации персонала это важная составляющая управления любого бизнеса, где задействован наемный труд. В организации, занимающейся торговлей, мотивация отдела продаж это основа на которой держится бизнес модель. Существует достаточно литературы посвященной проблеме мотивации персонала. Однако не стоит забывать, что при кажущейся легкости в решении проблемы по разработке системы мотивации, это довольно сложный процесс.

Не возможно без изменений переложить чужой опыт на свою структуру. Скорее следует взять некий «остов», в более подходящей системе и адаптировать его под себя. Однако следует помнить, что только в плодородной почве зерна, не просто дают всходы, но и приносят отличный урожай.

Достаточно вводных слов, что касается самой проблемы озвученной господином Завольским, я считаю действовать необходимо в два этапа.

Первый этап, так сказать подготавливаем почву. С основной целью все понятно (стать одной из лидирующих компаний на своем рынке), с средствами, для достижения цели я думаю тоже все ОК (иначе не ставили бы себе таких целей). Дело за инструментами, с помощью которых будет все достигаться. Инструментом для достижения выступает отдел продаж, а здесь по описанию видно не все в порядке.

1) Провести реструктуризацию системы сбыта товара.

Что следует изменить, можно будет сказать только после более детального изучения ситуации. Может, нужно навести порядок в клиентской базе. Структурировать базу по типу клиента. Закрепить за разными менеджерами (они у Вас я понял очень разные), соответствующую их типу работы группу или категорию клиентов. А может следует ввести географический принцип деления территории между менеджерами, определяя активных на сложные участки. Можно диверсифицировать отдел на разные структурные подразделения. Распределить менеджеров по разным подразделениям, согласно их навыкам умениям и потребностям в мотивации достижения. Понятно что любые изменения могут вызвать волну негодования у персонала, однако следует помнить, что Ваши клиенты должны работать с компанией, а не с конкретным менеджером.

2) Разработать систему планирования для отдела продаж.

Без этого не возможно, говорить о какой либо адекватной системе мотивации. Если менеджер из месяца в месяц продает в три раза больше установленного минимума, это не значит, что он супер-продавец. Скорее всего, просто не правильно распределяются планы (и соответственно возможности компании на том или ином участке) за выполнение или перевыполнение которых компания готова платить. Разработать систему более четкого видения продаж (планирования) возможно будет после проведения реструктуризации системы сбыта товара. Это важный этап и для других отделов (фин. планирование, рекламный отдел, закупки и т.д.).

Второй этап собственно разработка самой системы мотивации для отдела продаж.

Здесь я думаю нужно просто задать вектор.

Так как в планах стоит «агрессивное» поведение на рынке, система должна отвечать этим требованиям. Вполне возможно, для разных структурных подразделений продаж, будет разная система мотивации. Для активных менеджеров, конечно же она должна быть прогрессивной. Менеджеры которые в старой системе довольствовались «малым», могут заниматься тем участком работы который подразумевает, более спокойную обстановку. Подумайте, может для них необходимо включить некий критерий по социальной мотивации. Ну это уже нюансы которые можно будет более четко обозначить после реструктуризации системы сбыта.

Есть моменты, о которых нельзя забывать при разработке любой системы мотивации, для любого структурного подразделения:

1) Система мотивации должна отвечать целям и задачам, которые ставит перед собой компания. Т.е. систему не подстраивают под людей. В компании должны работать люди которые соответствуют системе и соответственно тем требованиям, которые ставит перед ними компания в лице топ-менеджмента.

2) Система мотивации, как не парадоксально звучит, должна мотивировать. Именно мотивировать, на достижение определенного результата.

Как я уже писал выше не возможно более детально разработать систему мотивации, на расстоянии, для этого необходимо полностью «окунуться» в процесс продаж в самой компании. И все таки первоочередная задача не изменение системы мотивации, для отдела продаж, а структурные изменения в системе сбыта в целом.

**ГРЕКОВ ПАВЕЛ: ПЛАТА ЗА РОСТ**

 Проблема мотивации персонала рано или поздно встает перед каждым руководителем. К сожалению, мало кто осознает, насколько тонок этот вопрос и насколько он важен для успеха компании. Обычно менеджмент ограничивается стандартными схемами мотивации «от продаж» или перенесением на свою почву схем, разработанных крупными западными компаниями, тоже далеко не всегда совершенными в своей локализации. При этом часто упускается из виду тот факт, что компания, реализовавшая действительно эффективную систему мотивации персонала, всегда имеет в основе Большую Идею и внутреннюю логику, связывающую мотивацию с целями компании, ее стратегией и всем, что в компании происходит.

    Если говорить о мотивации отдела продаж, то очень часто компания мотивирует людей на «тактические» успехи, обычно это продажи здесь и сейчас, как можно больше, как можно дороже и, желательно, по предоплате, совершенно забывая о «стратегической» мотивации, то есть о мотивации отдела продаж на достижение стратегических целей компании. Такая мотивация отлично подходит для оптовой компании с сиюминутными целями, а не для компании, имеющей долгосрочную стратегию.

    В компании «Ветфарм» видна похожая ситуация: все мотивированы «от продаж», кто хочет – рвет жилы, кто не хочет  - тихо возится в своем болотце. При этом, стратегически, компания ставит целью догнать лидеров рынка, а для этого, как минимум, нужно создавать конкурентные преимущества,  растить долю рынка, увеличивать клиентскую базу, расширять ассортимент, результатом чего будет увеличение объема продаж и прибыльности.

Предлагая свое решение, я разделил его на две части, в первой даются собственно мои рекомендации, во второй, предназначенной в основном для Дмитрия Завольского, я описал Большую Идею, «посылы» для своих рекомендаций и дал некоторые подробности.  Одни и те же рекомендации, исполняемые с разным посылом, очень часто, приводят к разным результатам.

Часть первая для экспертов.

Начну с хорошего. Ветфарм, на мой взгляд, движется в правильном направлении: многое из того, что нужно сделать, уже сделано.
•    У компании есть стратегия – догнать лидеров.
•    Компания видит перспективы на рынке, думает об увеличении продуктового портфеля, складских запасов и усилении своих конкурентных преимуществ.
•    Компания видит перспективы роста продаж не только за счет расширения портфеля, но и за счет новых клиентов.
•    Компания поддерживает 1,5 месячный товарный запас на складе. Жаль, что  посыл для мероприятия несколько … устаревший, что ли - «чтобы не было отказов», вместо задачи - «чтобы у клиентов не было перебоев с товаром». Нужно, нужно уже лицом к клиентам поворачиваться ϑ.
•    Компания, достигнув определенного уровня эффективности, понимает, что для дальнейшего роста нужно менять систему мотивации сотрудников. Компания понимает, что это может быть и наверняка будет болезненно и может привести к потере части людей.
•    Компания частично ушла от формирования оплаты труда только за счет процентов от продаж, есть оклад, который создает фактор стабильности в работе.
•    Компания сохраняет оплату труда от продаж, мотивируя сотрудников на перевыполнение плана.
•    У компании есть критерий оценки эффективности продавцов в виде «минимальной выработки».

Однако данная в статье информация о компании вызывает ряд вопросов:

•    Большинство людей загружены и не имеют времени для поиска новых клиентов. Вы уверены? Эффективно ли продавцы тратят свое рабочее время? Каждый ли клиент достоин того, что бы тратить на него это время? Рассматривается ли вопрос о найме новых продавцов?
•    Есть ли у директора компании время эффективно руководить отделом продаж? Есть ли время на их личную мотивацию? Насколько управляем отдел из 8 продавцов, не превышен ли лимит эффективной управляемости? Что будет после найма новых людей? Не планируется ли ввод позиции начальника отдела продаж?
•    Товарный запас 1,5 месяца – это некий риск-менеджмент. А почему именно 1,5 месяца? Не много ли? Не мало ли? Есть ли уверенность, что производитель/поставщик может решить проблему с перебоями в поставках за две недели? По всем ли товарам 1,5 месяца или только по наиболее важным для компании? Есть ли понимание, какие товары для компании наиболее важны и почему? Отдел продаж об этом знает?
•    Увеличение  количества поставщиков до 60-70, даже если каждый из поставщиков имеет 10 наименований продукции, раздует номенклатуру (слово-то какое!) до 600-700 наименований (т.е. SKU). Опыт показывает, что эффективная работа с таким количеством наименований затруднительна. Для правильного составления заказов продавцы вынуждены полагаться на отделы закупок клиентов, что обычно выражается в отправке прайс-листа и получении заказа от клиента. Не превращаются ли при этом продавцы в простых «собиралок заказов»? Не может ли то же самое делать девочка на телефоне с заработной платой в $300? Если не превращаются, то, даже если тратить на обсуждение каждого SKU  10 секунд, то на продажу 700 SKU уходит два часа, т.е. обслуживаются 4 клиента за 8-часовой рабочий день. Скорее всего, ни у одной из сторон нет ни времени, ни желания общаться два часа, поэтому применяется некий микс, когда клиент присылает свой вариант заказа, а продавец, пользуясь остатками на складе и своим интересом, совместно с закупщиком, добивает заказ до нужной суммы. Чем он добивает? Вы уверены, что не тем чем проще, а тем, чем выгоднее компании?  А чем выгоднее компании? Продавцы об этом знают?
•    Компания всячески поощряет сверх достижения продавцов. Способна ли компания, склады, логистика, другие отделы совладать с неожиданным, спорадическим увеличением продаж? Если нет, нужно ли поощрение таких продаж? Если да, не являются ли мощности компании избыточными, в те периоды, когда у отдела продаж нет желания или возможности совершать подвиги? Или такие сверхдостижения происходят регулярно и являются обычными?

Перехожу собственно к мотивации людей. Прежде, чем обсуждать проблемы мотивации отдела продаж, позволю себе вспомнить несколько теоретических моментов, прекрасно подтверждающихся практикой.

1.    Самомотивированных людей мало, их единицы. Всех остальных нужно специально мотивировать на достижение хотя бы удовлетворительного результата. Одна из проблем менеджмента: большинство людей работают на уровне минимального удовлетворения, т.е. если они будут работать чуть хуже - их уволят.
2.    Все люди разные. Потребности людей разные. Разные факторы в разной степени мотивируют разных людей. Рассчитывать на то, что деньги мотивируют всех одинаково, нельзя. Особенно их количество. Именно поэтому одному хватает оклада, а другой всех порвет за дополнительный заработок.
3.    В «момент мотивации», а в идеале это  должно происходить при личном общении, важно не только какую задачу Вы «продаете» сотруднику, но и какими словами Вы это делаете, подключая в этот момент факторы, мотивирующие именно этого человека.
4.    В отделе продаж всегда витает «фактор справедливости». Каждый сотрудник считает, что соотношение количества проделанной работы к оплате труда у всех в отделе должно быть одинаковым. Если он видит, что это не так, его мотивация резко падает. Сотрудник все время раздражен и недоволен, что отражается на результатах. Беда в том, что представления каждого сотрудника о необходимом количестве/качестве проделанной работы за «эти деньги» сугубо индивидуальны.

У Дмитрия Завольского совершенно четкое и правильное видение проблем с системой мотивации в компании и трудностей с ее изменением:

•    Дмитрий понимает, что все продавцы находятся в разных условиях, у них разные клиенты, клиенты в разных ситуациях, у клиентов разные потребности.

•    Расширение продуктового портфеля упростит работу сотрудников:
o    Те, кто не рвутся в герои и выполняют только план, будут работать меньше, получая ту же оплату
o    Те, кто готов перевыполнять план на 300%, будут перевыполнять план на 400% и сожрут всю прибыль

•    Не желая платить столько же за более простую работу, Дмитрий должен поднять планку выработки на столько, насколько он планирует увеличить продажи за счет расширения номенклатуры. Однако это тут же ущемит тех продавцов, клиенты которых эту новую продукцию покупать не будут. Противоречие. Кстати, есть ли четкое понимание, почему клиенты не могут увеличить номенклатуру закупаемого товара? Это сказали сами клиенты или таково мнение продавцов?

•    Дмитрий не хочет уменьшать бонус за превышение плана, т.к.  это может сказаться на сотрудниках, старающихся продавать как можно больше, т.е. на самых ценных сотрудниках компании.

•    Дмитрий не может разделить сотрудников по типам обслуживаемых клиентов и ввести дифференцированную систему оплаты, так как все типы клиентов есть у всех продавцов.

•    Дмитрию необходимо найти способы мотивации для той части продавцов, которую не мотивируют бонусы за перевыполнение плана и которая работает за оклад.

Какие проблемы, кроме описанных в кейсе, я бы предложил дополнительно рассмотреть:

•    Мотивация продавцов не только от продаж. У компании нет других, более сложных, нацеленных на воплощение стратегии задач?  С точки зрения мотивации персонала, выполнение более разнообразных и более сложных задач выглядит значительно перспективнее.

•    Наверняка у компании есть «простые» товары, которые продаются сами, но дают небольшую прибыль и есть «сложные», с повышенной прибыльностью, но требующие дополнительных усилий для продажи. Справедливо ли платить одинаковый бонус за продажу обеих категорий товаров?

•    Амбициозные люди, не получающие мотивацию более высоких уровней, чем финансовая, начинают самовыражаться в чем-то другом. Их потребность в уважении и самооценке выливается в искусственное повышение собственной значимости, например, в «завязывании» клиентов и отношений на себя. Чем это чревато – все понимают.

•    Если нельзя разделить восьмерых сотрудников на две части по каким либо специфическим признакам, т.к., наверняка, у каждого ситуация  уникальна, почему не разделить их на восемь частей? Признаком может быть… имя, например ϑ. Этот шаг сразу придаст всей схеме гибкость, но тут же обострится «принцип справедливости».

•    Необходимо снизить отрицательное влияние «чувства справедливости» на всех членов коллектива.

Итак, я предлагаю следующие действия, которые помогут «Ветфарму» замотивировать отдел продаж на развитие компании:

1.    Первое и главное: привлечь сотрудников к разработке новой системы мотивации. Держать их в курсе, информировать. Показать, что, работая как сейчас, они будут зарабатывать столько же, но получат возможность для дополнительных заработков и личного развития. Только тогда нововведения не будут отторгнуты и люди не будут потеряны.

2.    Необходимо перейти к постановке задач в соответствии со стратегией компании, перейти от «тактической» к «стратегической» мотивации отдела продаж.

3.    Наладить аналитическую работу в компании для:

a.    Определения, какие задачи, согласующиеся со стратегией компании, будут поставлены отделу продаж в данный период
b.    Постановки обоснованных планов для отдела продаж
c.    Предоставления необходимой отчетности для руководства и отдела продаж

4.    Ввести позицию начальника отдела продаж, или, для экономии, лидеров команд из числа потенциальных руководителей, а не лучших продавцов.

5.    Найти время у сотрудников для решения более широкого круга «стратегических» задач:
a.    Проанализировать и оптимизировать работу продавцов и бизнес-процессы отделов, влияющих на работу отдела продаж
b.    Отдать рутинную работу менее квалифицированным сотрудникам
c.    Расширить отдел продаж. Разделить клиентскую базу на всех продавцов, чтобы высвободить, в первую очередь у самых опытных, время на «стратегическое» развитие бизнеса компании
d.    Проанализировать клиентскую базу, прибыльность каждого клиента, затраты на обслуживание. Отказаться от клиентов, отнимающих много ресурсов или приносящих низкую прибыль. Если возможно, создать для таких клиентов бизнес-процесс в обход отдела продаж.

6.     Расширить количество задач для отдела продаж с акцентом на задачи, развивающие бизнес компании в долгосрочной перспективе: расширение доли рынка, клиентской базы, расширение ассортимента, продажа высокомаржинальных товаров, новых товаров, работа с дебиторкой, продажа «висяков», проведение активностей совместно с производителями, увеличение доли компании у клиентов, ввод новых позиции в номенклатуру клиентов, борьба с конкурентами, в конце концов.

7.    Перестать оплачивать достижения прошлых периодов, успехи прошлых лет и месяцев, уже оплаченных компанией. Выплата сегодня бонусов за продажи клиента, найденного год назад – не что иное, как оплата работы по поиску новых клиентов, сделанной год назад.

8.    Сотрудники должны получать одинаковое вознаграждение за одинаковую интенсивность работы, задаваемую индивидуальными планами. Нет смысла платить бонусы за абсолютные показатели, имеющие историческую, случайную или иную природу, не связанную с количеством работы проделанной продавцом в данном периоде.

9.    Перейти к постановке задач в виде индивидуальных планов для каждого продавца, в соответствии с текущей ситуацией у этого продавца и его клиентов, в соответствии с задачами, решаемыми компанией у этих клиентов, отказавшись от понятия «минимальная выработка». Для каждого должна быть своя «минимальная выработка» в этом периоде по каждой из задач, т.е. план. Количество задач не должно превышать пяти.

10.    Начать планировать достижения сотрудников, а значит и издержки на оплату труда, путем грамотного и обоснованного планирования. В среднем сотрудники должны достигать 75-80% поставленных задач, не отклоняясь от плана по каждой задаче более чем на 5-10% в отсутствие непредсказуемых событий.

11.    Сохранить оклад в рамках 30-50% от общего заработка. Бонус за выполнение поставленных задач должен исчисляться в виде % от оклада, тогда  система будет одинаковой для всех, при сохранении необходимой гибкости.

12.    Расширить «горизонты мотивации» сотрудников, показав им возможность для дополнительных достижений при приложении дополнительных усилий:

a.    Потенциальная возможность выполнить не 80%, а все 100% задач
b.    Бонус за перевыполнение плана
c.    Сохранить дифференциацию между сотрудниками, основанную на объективных показателях, например, образовании, опыте, выслуге лет.
d.    Ввести систему оценки достижений и развития персонала, по результатам которой производить пересмотр окладов, а значит и размера бонусов сотрудникам.

13.    Дифференцировать бонусную систему в зависимости от прибыльности операции, например, платить разные бонусы за товары с разной прибыльностью или разной приоритетностью для компании.

14.    Выйти на более высокие уровни мотивации персонала, не только деньгами. Уделять мотивации персонала больше времени, понимая, что большая часть мотивации - это сказанные слова, помощь и совершенные поступки со стороны руководителя. С людьми нужно больше общаться.

15.    Уменьшить отрицательное влияние «принципа справедливости»  на отдел продаж, создав равные условия для сотрудников, работающих одинаково интенсивно, добившись общего понимания хорошей работы через разработку стандартов работы.

16.    Постараться использовать положительное влияние «принципа справедливости» на сотрудников, введя мотивацию за результаты работы всего отдела продаж. Сотрудники сами будут стараться подтянуть интенсивность работы отстающих до среднего уровня.

17.    Проанализировать причины низкой мотивации сотрудников с низкими результатами. Если источник – неумение, то научить. Если нежелание – выявить мотивирующие факторы и использовать их при постановке задач. Если компания не имеет таких мотиваторов – расстаться с людьми.

18.    Выработать понимание типа людей, необходимого компании, особенно в сфере мотивации. Разработать систему оценки соответствия кандидатов требованиям компании и, в дальнейшем, руководствоваться этой системой при найме персонала.

Дмитрию придется взвешивать каждый шаг в области постановки задач отделу продаж с точки зрения соответствия стратегии компании и влияния на мотивацию персонала.
Вот, собственно говоря, мои рекомендации, которые проверены временем и множеством компаний и, я уверен, помогут и компании «Ветфарм».

Часть вторая. Подробности для Дмитрия Завольского.

Представьте, что Вы строите дачу из кирпича. Вы договорились с каменщиком о ежедневной оплате работы. В первый день он положил первый ряд кирпича. Вы ему заплатили. Во второй день он положил второй ряд. И попросил заплатить вдвое, т.к. лежит уже два ряда кирпича. На третий день втрое за три ряда кирпича и т.д. Справедливо? Нет, т.к. во второй и третий день каменщик работал не более чем в первый и предыдущая работа уже оплачена.
Теперь представьте, что Ваш продавец за два дня до конца месяца выполнил план и удовлетворил всех своих клиентов. Как мотивированный человек он потратил два дня на поиски нового клиента, провел переговоры, рассеял сомнения клиента, заключил договор и произвел отгрузку. Молодец! За свою дополнительную работу он получил от Вас бонус за продажи сверх плана.
В следующем месяце, он выполнил тот же план, что и месяц назад, без проблем отгрузил клиента, которого нашел в прошлом месяце, т.к. ни переговоров, ни заключения контракта уже не требовалось и снова начал искать нового клиента. Конечно же, нашел и отгрузил.
Вы заплатили ему бонус за превышение плана, т.е. за закупки нового клиента прошлого месяца и нового клиента этого месяца.
Сколько месяцев Вы планируете оплачивать ему в том же объеме работу сделанную в прошлом месяце? Годами?
Представьте другую ситуацию. На отдыхе в Антарктиде Вы познакомились с владельцем крупнейшей сети ветеринарных аптек в Сыктывкаре. Вы рассказали о своем бизнесе, оставили приятное впечатление и визитку и, через неделю после возвращения, Вам позвонил этот человек и выразил желание «поработать». Вы связали его отдел закупок с одним из Ваших продавцов и процесс пошел. Продажи Вашего продавца выросли на 50%. Вы, конечно же, заплатили ему бонус за превышение плана. За какую такую работу он получил бонус? Сколько месяцев он будет его получать? Что скажут другие продавцы? Почему этот клиент достался не им? А если это будут не аптеки в Сыктывкаре, а Газпром - продавец забьет на других клиентов и станет миллионером?

Вывод: сотрудник отдела продаж должен получать зарплату не за объем продаж, а за интенсивность своей работы. За одинаковые потраченные сегодня усилия, люди должны получать одинаковую оплату, так будет соблюдаться принцип справедливости.
Люди, исторически или волею судьбы получившие «жирных» клиентов не будут незаслуженно получать большую оплату, поплевывая в потолок, в то время когда все остальные будут «впахивать» на сотнях мелких, но не менее важных для компании клиентах. К тому же такая ситуация, не только накаляет обстановку в коллективе, но и останавливает собственный профессиональный рост «счастливчиков».

Ожидаемое возражение: за три года я увеличил продажи в три раза, а зарплата выросла всего на 30%.
Ответ: компания платила тебе деньги не только за продажи, но и за развитие продаж, и за поиск новых клиентов, твоя работа по увеличению продаж компанией оплачена. Продавая втрое больше сейчас, ты тратишь столько же усилий, как и три года назад - все честно.

В чем, в каких показателях, будет выражаться необходимая компании интенсивность продаж, за которую компания будет платить деньги? Я уверен  в правильности использования системы планов, именно планов, а не «минимальной выработки». И как я уже сказал, планы должны быть – индивидуальными, учитывающими все особенности ситуации, в которой находятся в данный период продавец и его клиенты.
Почему многие компании используют систему планов? Потому что, правильно (!) поставленный план будет выполнен на 90-110% , что:
•    позволяет компании планировать продажи и соотносить их с возможностями других отделов: не всегда больше значит лучше. При правильном планировании как недовыполнение плана продаж, так и его перевыполнение приводит к дополнительной нагрузке на компанию, а значит и дополнительным расходам (сверхурочные, простои транспорта, недовольство клиентов, других сотрудников и т.д.)

•    позволяет компании планировать бюджет на оплату труда, а соответственно и финансовые показатели в долгосрочной перспективе, т.к., выполняя планы, продавец получает одни и те же бонусы, независимо от сезонных и любых других колебаний продаж

•    обеспечивает стабильность для сотрудников. Правильные планы изменяются в соответствии с изменением рынка, сезонностью, праздниками и т.д. При резком росте или снижении продаж оплата труда остается стабильной.

•     является мотивирующим фактором, в то время как «минимальная выработка» задает границу «минимального удовлетворения» для тех, кто работает за оклад, и никак не мотивирует тех, кто превышает ее на десятки и сотни процентов

•    поддерживает чувство справедливости и повышает самооценку людей, т.к. выполнение плана на 100% имеет одинаковую ценность для компании, не зависимо от абсолютных цифр плана. Именно в виде плана компания демонстрирует свои ожидания от данного человека в этот период, с этими клиентами, в этой ситуации.
Что значит «правильные» планы? Постановка планов должна сопровождаться всеми атрибутами, сопровождающими эффективную постановку задач. Я имею в виду принцип SMAART: Specific, Measurable, Attractive, Agreed, Realistic, Time Bound. Тема известная, но, в большинстве случаев исключительно в теории, как, впрочем, и большинство циркулирующих в менеджерских кругах знаний.
Данный подход, несмотря на всю простоту и понятность, имеет исключительно большое значение для работы с отделами продаж, т.к. отсутствие любого из вышеуказанных параметров может поставить крест на достижении цели.
Не буду останавливаться на реалистичности и достижимости планов и необходимости сильной аналитики для выставления правильных планов.
Позволю себе остановиться только на одном моменте – Agreed (согласованный). Руководитель, ставящий задачу, и сотрудник, которому предстоит ее выполнять, должны обсудить задачу и прийти к соглашению по всем ее параметрам:
•    если этого не сделать, то сотрудник вполне может посчитать задачу не выполнимой (Realistic) и изначально отказаться от ее достижения, что происходит сплошь и рядом, либо посчитать ее недостаточно высокой, задачу не сложной и, опять же, потерять мотивацию

•    если сотрудник считает задачу невыполнимой, то такая встреча дает ему возможность привести аргументы в обоснование своей позиции, позволяет ему быть услышанным (что само по себе – мотивация), позволяет донести до руководителя неизвестные ранее факторы и, возможно, получить скорректированную задачу

•    в процессе обсуждения руководитель имеет возможность убедиться, что сотрудник понимает, как он будет достигать поставленную задачу и, в случае необходимости, дать совет, оказать помощь или, в сложных случаях, выработать план действий по достижению цели. Помощь и небезразличие руководителя мотивируют сотрудника.
Из вышесказанного видно, что недостаточно разослать планы сотрудникам по электрической почте и ждать результатов – можете не дождаться. С каждым из сотрудников, особенно с теми, кто звезд с неба не хватает, или новичками, должна быть проведена беседа, что требует сил и времени. Почему я и задавал вопрос о наличии такого времени у директора «Ветфарма».
    Итак, худо-бедно план поставить мы можем, встает вопрос: какие планы нужно ставить отделу продаж, раз уж этих неженок не мотивирует злато и серебро? Ответ лежит в плоскости задач, стоящих перед компанией в этот период. Как мы уже обсуждали, компанию, имеющую более-менее внятную стратегию, единственная задача - бери больше, кидай дальше – устроить не может. В подавляющем большинстве случаев, задачи укладываются в несколько категорий:
•    продажи, без них не обойтись – основное мерило успеха. Однако в мотивации объема продаж есть Большой Вопрос. Если компания имеет четкий контроль над торговыми условиями, предоставляемыми клиентам – нет вопросов. Если же, как это часто бывает в растущих компаниях, ради повышения гибкости организации управление торговыми условиями доверяется продавцам, организация может столкнуться со снижением прибыльности, т.к. продавцы ради достижения плана продаж будут все ниже и ниже опускаться в торговых условиях. В таких случаях нужно задавать не объем продаж, а прибыль, среднюю наценку или что-то в этом роде. Все зависит от задач компании и того, какой показатель возможно оперативно и легко измерять. Управлять показателем, значение которого на данный момент неизвестно, продавцы не смогут. Тут вопрос к системе учета, аналитике и отчетности.

•    клиентская база - ее удержание или расширение

•    работа с дебиторской задолженностью – более чем актуально сейчас

•    продажи отдельных категорий товара, в нашем случае это могут быть:
o    категории с повышенной маржинальностью
o    новинки, например, появляющиеся в портфеле товары
o    сезонные товары, например препараты для прививания перед дачным сезоном
o    «висяки»
o    товары с ограниченным сроком годности
o     «промоциональные» товары
o    выводимые из ассортимента позиции

•    дистрибуция. При работе с этой целью хорошо бы иметь вменяемую отчетность, а не использовать тренды, фиксируемые Nielsen или GFK по непостоянной панели и хорошо бы детализировать эту задачу до расширения ассортимента или продажи определенных категорий товара. Тут хорошая аналитика нужна, однако. Например, задача доведения дистрибуции шампуня от блох до 80%, при наличии этого шампуня в портфеле 20 из 40 клиентов Васи Пупкина, сводится к задаче продажи  этого шампуня 12 дополнительным клиентам, что в виде задачи Вася и должен получить.

•    Проведение различных маркетинговых, трейд-маркетинговых и сочувствующих мероприятий – например, количество клиентов участвующих в промо мероприятиях.

Сколько задач/планов должен иметь продавец? И теория, и практика в один голос кричат, что сосредоточиться человек может на 3-5 задачах максимум. Каждая задача должна приносить в карман продавцу определенный бонус, определяемый важностью данной задачи для компании в этот период. Рекомендую исчислять бонус в двух ипостасях одновременно:

•    в процентах от оклада – это придает определенную гибкость всей системе, ибо, как не прискорбно, все люди разные, кто-то способнее, кто-то опытнее, кто-то работает в компании дольше, и именно манипуляции с окладом позволяют поощрять людей за дополнительные достижения, сохраняя стройность и неизменность системы поощрения и не нарушать «принцип справедливости»
•     в абсолютных цифрах, ибо 10 тыс. руб. звучит милее и понятнее, чем 20%

Пример, куда без него.
Предположим, что бюджет на оплату продавца компании Ветфарм составляет 60 тыс. руб.
На февраль 2009 года Василий Пупкин, сотрудник Ветфарм, получает следующие задачи от своего руководителя:

Задача    План    % от з/п        Сумма, тыс. руб.
Оклад             50%    30
План по продажам    1 млн. руб.    10%    6
План по количеству активных клиентов    40 клиентов    10%    6
План по продажам новых товаров        100 тыс. руб.    10%    6
План по контролю дебиторки    просрочка не более 5%    15%    9
Проведение промо программ    участие 20 клиентов    5%    3

Должен ли Василий выполнить все задачи?  Это было бы хорошо, однако при этом велик шанс, что задачи поставлены недостаточно амбициозно и у Василия сохраняется искусно скрываемый потенциал, особенно, если все задачи выполнены процентов на 120 (демотивация). К тому же сужается горизонт мотивации – все задачи выполнены, стремиться не к чему.
Поэтому, считается нормальным, если продавец достигает 75-80% поставленных задач (в нашем случае 4 из 5), значит они поставлены достаточно амбициозно. Так как наша задача не сэкономить на фонде оплаты труда, а получить максимум мотивации, мы смело можем увеличить бюджет на оплату работы продавца Ветфарм на 11 % до 66,6 тыс. руб. Тогда продавец, выполняя 4 задачи из 5, будет зарабатывать те же деньги, но видеть перед собой более высокую планку - мотивация.
Как быть, если Василий выполнил задачу на 97%? Для таких случаев необходимо задать четкие правила игры, не давая «принципу справедливости» вырваться на свободу. Например – выполнение выше 97% считается как выполнение плана. Однако если вернуться к задаче максимизации мотивации, а в результате и максимизации достижений, то, как быть с продавцом, который в середине месяца увидел, что 97% ему не светит никак? Скорее всего, он опустит руки и не будет прилагать дальнейших усилий для максимизации выполнения этой задачи. В таких случаях рекомендую создать более сложную градацию достижения задач, например: при выполнении задачи менее 50%, бонус за задачу 0 руб., более 70% - 50% от бонуса, более 90% - 70% от бонуса, более 97% - 100% от бонуса. Это гарантирует, что продавец будет биться за достижение цели до последнего.
Нужно ли мотивировать перевыполнение плана? Ответ: можно и нужно. В первую очередь для расширения горизонта и повышения мотивации. Правильное планирование, рано или поздно, приведет к тому, что планы будут достигаться на 90-110%, что избавит компанию от затрат на оплату бонусов за сильное перевыполнения плана.

Это основные подробности, которые я хотел дать Дмитрию, надеюсь, они были не бесполезны и небезынтересны.