

Татьяна Сотникова



ОТДЕЛ ПРОДАЖ

«ПОД КЛЮЧ»



Проект, организация, управление

Annotation

Отдел продаж – движущее колесо бизнеса, святая святых коммерции и индикатор успеха компании. Как создать и правильно настроить это подразделение на битву за покупателя? Как сформировать и развивать высокоэффективную команду продавцов? В этой книге дается алгоритм проектирования отдела продаж, приводится необходимый документооборот, оптимальный состав сотрудников, формы управления персоналом в зависимости от особенностей бизнеса, а также формализация отношений между менеджерами. Приводятся технологии организации сбыта, захвата и удержания клиентов и выявления ресурсов для более эффективной работы. Большое внимание уделено подбору, мотивации и развитию менеджеров по продажам.

Прилагаются готовые формы документов для создания отдела сбыта и управления им: должностные инструкции руководителя и сотрудников, положения об оплате труда, найма и обучения персонала, программа адаптации новых менеджеров и пример бюджета сбытового подразделения.

Издание предназначено руководителям отделов продаж, а также для всех, кто планирует ими стать. Книга будет интересна управляющим и владельцам бизнеса.

-
- [Татьяна Владимировна Сотникова](#)
 -
 - [Введение](#)
 - [Глава 1](#)
 - [Глава 2](#)
 - [Глава 3](#)
 - [Глава 4](#)
 - [Глава 5](#)
 - [Глава 6](#)
 - [Глава 7](#)
 - [Глава 8](#)
 - [Глава 9](#)
 - [Глава 10](#)
 - [Глава 11](#)
 - [Глава 12](#)
 - [Приложение 1](#)

- [Приложение 2](#)
 - [Приложение 3](#)
 - [Приложение 4](#)
 - [Приложение 5](#)
 - [Приложение 6](#)
 - [Приложение 7](#)
 - [Приложение 8](#)
 - [Приложение 9](#)
 - [Приложение 10](#)
 - [Приложение 11](#)
 - [Приложение 12](#)
 - [Приложение 13](#)
 - [Приложение 14](#)
 - [Список литературы](#)
 - [notes](#)
 - [1](#)
-

Татьяна Владимировна Сотникова

Отдел продаж «под ключ». Проект, организация, управление

Эту книгу невозможно читать... Над ней нужно постоянно думать! Откройте на выбор любую страницу и задайте себе честный вопрос: «А как это у меня в компании учитывается и учитывается ли вообще?». Эта книга подобна карте, на которой обозначены разные дороги к эффективности. Но для того чтобы достичь эффективности, одной карты недостаточно, нужно найти саму (и самому) территорию. К чему книга и призывает! Она необходима каждому руководителю отдела продаж.

Николай Рысёв,

один из ведущих бизнес-тренеров России,

автор бестселлера «Активные продажи»

Введение

Управление продажами является основой деятельности большинства компаний.

На каких принципах построить работу с клиентами и партнерами? Как организовать отдел продаж «с нуля»? Каким образом работу отдела продаж сделать максимально эффективной? Как повысить результативность продаж всего отдела продаж и отдельных его сотрудников? Обо всем этом предстоит разговор на страницах этой книги. Я надеюсь, это «общение» поможет вам выбрать и реализовать на практике наиболее подходящие для вашей компании подходы к построению и организации эффективной работы отдела продаж: разработать оптимальную штатную структуру, просчитать необходимую численность персонала, правильно сформировать систему подбора, оценки, обучения и стимулирования персонала.

Не секрет, что большинство руководителей отделов продаж «выросли» из «продающих» менеджеров, но поскольку не во всех российских компаниях существует система развития кадрового резерва, то им приходится сталкиваться с огромным количеством вопросов, причем в режиме постоянного цейтнота и давления груза ответственности.

Конечно, со временем они прочитают все умные книги по управлению продажами (перечисленные мной в заключении), получат степень MBA и приобретут неоценимый практический опыт, который *«приходит всегда сразу после того, как был нужен...»*. Но ведь начальникам отделов продаж этот опыт нужен «здесь и сейчас» – для взаимовыгодного общения с клиентами, которые всегда правы, для обучения «плохо продающих» менеджеров и разработки схем оплаты их труда, для систематизации «запущенных» баз данных... На эти и многие другие насущные вопросы организации продаж в сбытовом подразделении вы найдете ответы на страницах книги.

Для опытных управленцев-продажников эта книга – дополнительная возможность, сравнить свой опыт и знания с изложенным в ней материалом, порадоваться за свой выстроенный по последнему слову техники отдел, ну и, быть может, добавить что-нибудь в его «дизайн».

Книга написана в соавторстве с участниками тренингов «Организация успешной работы отдела продаж», которые вот уже четвертый год я провожу для руководителей подразделений и владельцев сбытовых компаний (бесконечная благодарность им за то, что щедро делились

накопленным опытом, предлагали интересные идеи, связанные с организацией отделов продаж и управлением ими). Именно они поднимали вопросы, которые, рассматриваются в книге, это их реальный опыт работы в продажах отражен мной в практических примерах и рекомендациях. И вопросы, на которые отвечают «эксперты продаж», были сформированы лучшими «тренинг-капитанами» в ходе кофе-брейков и деловых игр.

Структура книги построена так, что ее можно использовать, как инструкцию по управлению отделом продаж: найти нужный раздел (просматривать материал можно как с начала, так и с конца, а самая любимая тема руководителей продаж «мотивация сбытового персонала» находится и вовсе в середине), подчеркнуть ключевые моменты и... *«разрабатывать, формулировать, внедрять»...*

Как и в любой инструкции, в конце книги находятся приложения – примеры документов, которые способствуют эффективной работе отделов продаж различных российских компаний. Не пугайтесь, если обнаружите, что они не очень похожи на типовые, я специально не правила их стиль, форму и содержание – выбирайте!

Буду благодарна всем, кто пришлет мне свои отзывы и комментарии по электронной почте: spacesot@rambler.ru или info@lefon.ru.

Глава 1

Проект «Отдел продаж». С чего начать?

1.1. «Сеть продаж» и ее основные составляющие

Термин «управление продажами» подразумевает как управление людьми, так и управление процессами, это не только знания, навыки и практика, но и определенный вид искусства.

Управление продажами – это искусство плетения СЕТИ взаимосвязей, продуктов, людей. Сети обычно плетут: рыбаки – «на крупную рыбу», пауки – «согласно инстинкту», женщины – «на интерес»... Ну и, конечно, продающие менеджеры – они-то точно знают, какие «нити» лучше использовать и как связать их «нужными узелками», чтобы СЕТЬ оказалась крепкой, цепкой и сплетенной под конкретную «добычу».

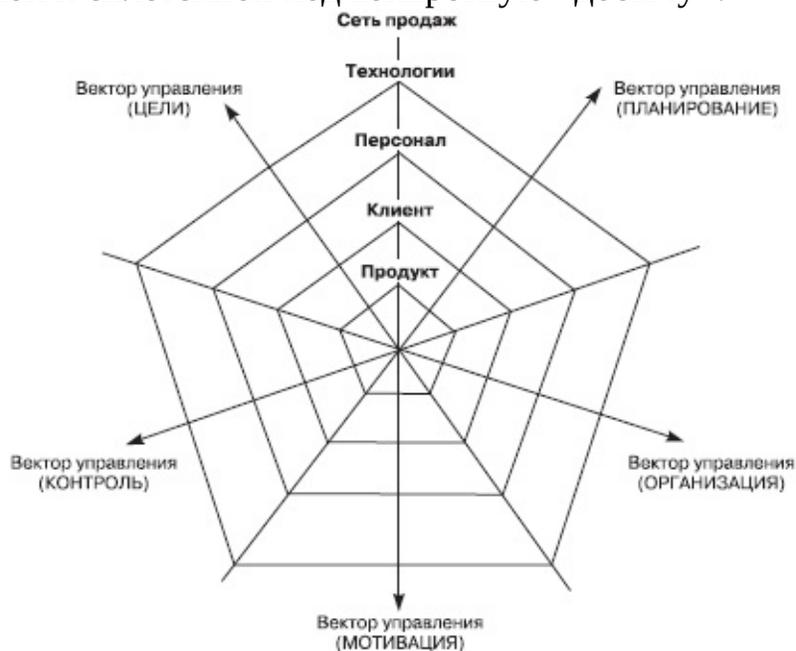


Рис. 1. Сеть продаж

Безусловно, все компании разные, отделы продаж (ОП) проектируются и управляются в зависимости от внутренних и внешних факторов на «момент перестройки» компании. В компаниях с уже сложившимся отделом продаж, так же как и в компаниях «на старте», руководители

начинают понимать, что к управлению продажами необходимо относиться со всей серьезностью.

Несмотря на нехватку времени, они активно изучают статьи и книги, написанные специалистами (смотрите список литературы в конце книги), участвуют в семинарах и тренингах, получают степень МВА, стажировались за границей, приглашают «коучей» и консультантов в компанию для проектирования эффективного отдела продаж.

Не претендуя на научную новизну изложенного материала и глубокое теоретическое проникновение в математику технологий продаж, предлагаю читателям этой книги рассмотреть критерии и факторы, позволяющие на практике эффективно управлять продажами, выбрать из разнообразных инструментов управления наиболее приемлемые и подумать вместе с экспертами (Платовой Марианной, начальником отдела VIP-продаж компании-дистрибьютора продуктов питания, Цветковым Евгением, руководителем отдела продаж торговой компании по продаже промышленного оборудования и Володиным Владиславом, руководителем направления продаж агентства недвижимости) над вопросами, которые чаще всего задают мне слушатели семинара «Отдел продаж – под ключ».

Основные элементы сети продаж – это выбранная стратегия, грамотно сформулированные цели, лояльные клиенты, конкурентный продукт, эксклюзивные технологии продаж, профессиональная команда сотрудников, ориентированный на клиента сервис.

Таблица 1. Основные элементы сети продаж

Продукт: ассортимент, характеристики; предлагаемые услуги; позиционирование товара; добавленная стоимость; динамика объемов продаж; объемы реализации и выручки; рентабельность и прибыльность; жизненный цикл товара; ценообразование	Клиенты: целевые сегменты; каналы распределения; структура продаж; проблемы и потребности; воспитание лояльных клиентов; удержание клиентов; поиск новых клиентов; инструменты взаимодействия
--	--

Персонал: целеполагание и контроль; планирование потребности; организационная структура; корпоративный стиль; принцип распределения функций; техническая поддержка; подбор, прием и адаптация; мотивация и оценка; развитие и обучение; наказание и увольнение	Технологии: стратегии стимулирования сбыта; система поиска клиентов; методы эффективной продажи; сервис, дополнительные услуги; послепродажное обслуживание; учет и анализ данных продаж; оценка и корректировка систем; формализация бизнес-процессов; коммуникационные технологии; корпоративные стандарты
---	---

Научиться эффективно управлять этими элементами можно с помощью основных **«векторов управления»**: ЦЕЛИ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ, КОНТРОЛЬ, МОТИВАЦИЯ.

Чтобы определиться с элементами *сети продаж*, необходимо получить ответы на вопросы:

Что продаем, почем и сколько? *Продукт (товар, услуга, идея, люди...)*.

Кому и куда продаем? *Клиент (потребитель, посредник, канал сбыта)*.

Кто продает? *Персонал (продавец, руководитель)*.

Как продает? *Технологии (процессы, документы, информация)*.

Отвечать на вопросы необходимо письменно, желательно в соответствии со стандартными «этапами построения бизнес-плана» (см. ниже), и не важно, существует ли отдел продаж давно или «проектируется» в голове генерального директора, будете ли вы привлекать для разработки «крутых» консультантов и последние разработки IT-шников или обойдетесь своими силами и таблицами Excel.

ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ БИЗНЕС-ПЛАН БЫЛ!

1.2. Этапы построения отдела продаж (составляющие бизнес-плана)

Попробуем для начала ответить на вопрос: «Зачем нужен отдел продаж?»

На данный момент в России большая часть торговых компаний работает в условиях высококонкурентной среды и динамично меняющегося рынка. Новые продукты, сервисные услуги и дополнительные потребительские свойства товара довольно быстро копируются конкурентами. Поэтому руководители компаний находятся в постоянном поиске наиболее эффективных методик в управлении продажами, конструктивного общения с клиентами, переходят на более высокий

уровень обслуживания, анализируют коммерческие и финансовые составляющие, устраивают «мозговые штурмы» для разработки новых конкурентных преимуществ.

Причем легко воспроизводимые преимущества – это снижение цен, скидки, бонусы, гибкие схемы оплаты, условия доставки. К трудно воспроизводимым преимуществам относятся: единая команда профессиональных сотрудников и лояльные клиенты. И, безусловно, необходима эффективная система управления продажами, главный инструмент которой – **отдел продаж**.

Цели деятельности отдела продаж напрямую зависят от стратегических целей компании и политики сбыта, как правило, это:

- получение стабильной прибыли за определенный текущий период и в будущие периоды;
- максимальное удовлетворение спроса потребителей;
- завоевание определенной доли рынка и территорий;
- обеспечение конкурентоспособности товара и технологий работы;
- создание положительного имиджа компании;
- управление каналами распределения;
- управление взаимоотношениями с клиентами;
- обеспечение стабильности и устойчивости бизнеса.

Западные аналитики доказали, что темпы роста объемов продаж и других коммерческих показателей компаний с формализованным (прописанным) бизнес-планом намного превышают показатели компаний, в которых аналогичным планированием не занимаются. Хотя последнее время достаточно часто с того же Запада доносятся высказывания, более близкие российскому менталитету: «динамика изменений и потрясений в нынешнем мире настолько высока, что время, затрачиваемое на разработку планов, „не успевает“ за темпами развития рынка, экономики и новых технологий».

Впрочем, каждый руководитель волен принимать решение самостоятельно, наша же задача разобраться с уже работающими методиками, обозначив лишь возможные их плюсы и минусы.

Положительные моменты, получаемые от процесса разработки бизнес-плана:

- определение целей и задач позволит понять, в каком направлении двигаться;
- оценка сильных и слабых сторон (SWOT-анализ) поможет определиться с приоритетами;
- расчет ресурсов, необходимых для достижения целей, обеспечит их

рациональное использование в дальнейшем;

- процесс работы над бизнес-проектом повысит вашу компетентность в продажах и управлении;
- заранее будут определены навыки и компетенции необходимого персонала;
- формализованные стратегии, цели, задачи сделают коммуникации более эффективными;

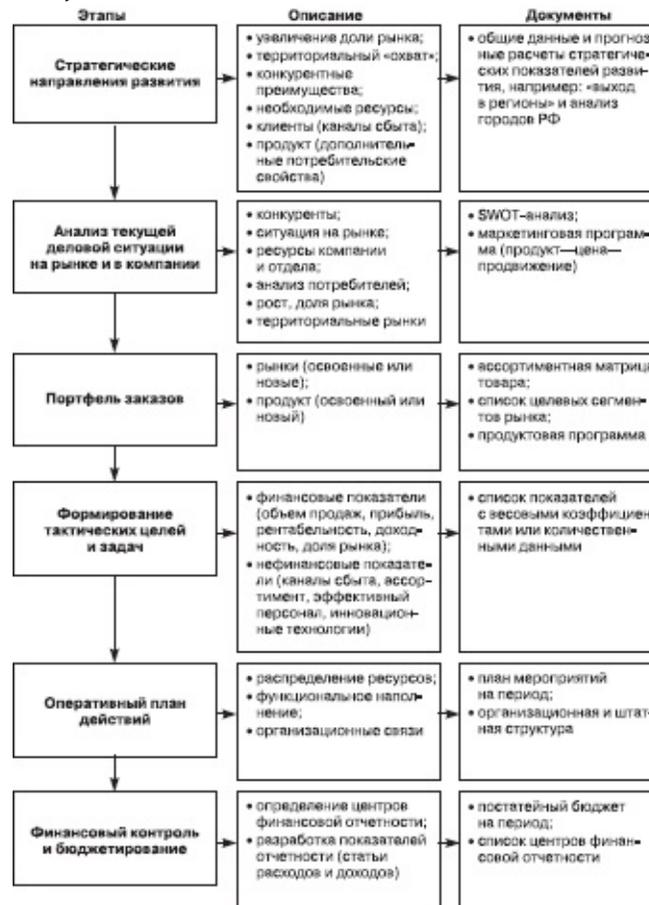


Рис. 2. Этапы разработки бизнес-плана построения (реорганизации) отдела продаж

• сверяясь с пунктами бизнес-плана, легче определить и проверить контрольные поэтапные результаты и при необходимости вовремя этот план скорректировать.

Первый этап бизнес-планирования необходимо начинать с согласования целей и задач, которые будут поставлены перед отделом продаж со стратегией развития компании. Безусловно, на этом этапе важно опираться на видение стратегии развития владельцем компании. Еще

лучше совместно с ним зафиксировать (формализовать) эти цели, иначе есть риск «пойти вместе, но в разных направлениях...». Но прежде нужно определиться с точкой отсчета направления развития: «А где мы находимся сейчас?»»

1.3. Точка отсчета – факторы среды, влияющие на проектирование отдела продаж

Рыбаки северных морей используют одни нити и методы плетения сетей, южных – другие, а почему? Все зависит от условий, в которых ловят рыбу, а также ее вида и размеров...

Так и в продажах: прежде чем формировать отдел, необходимо детально проанализировать в каком «рыночном океане» он будет существовать, от каких внешних и внутренних факторов будут зависеть продажи.

Как и любой живой организм, компании проходят через различные стадии жизненного цикла и на каждой новой стадии для управления необходимо применять разные знания и технологии. Причем не всегда возраст компании по жизненному циклу связан с ее хронологическим возрастом, все зависит от соотношения векторов управления, баланса контроля и самоуправления.

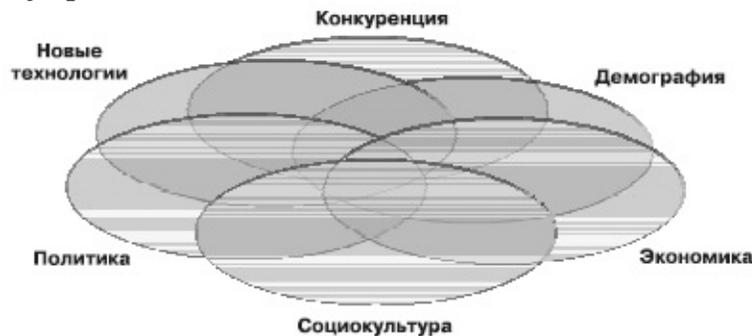


Рис. 3. Факторы внешней среды



Рис. 4. Факторы внутренней среды

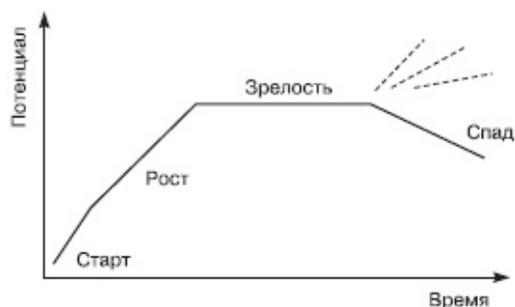


Рис. 5. Жизненный цикл компании

Жизненный цикл компании (ЖЦК) важный внутренний фактор при построении работы отдела продаж.

Правила построения отделов продаж на разных этапах ЖЦК разные. Например, на этапе становления компании формированием технологии организации работы подразделений занимается, как правило, владелец или «лицо, наиболее приближенное к коммерции». Технология работы отдела в этом случае выстраивается параллельно с развитием бизнеса в соответствии со знаниями и опытом «главного строителя». На других этапах жизненного цикла руководителям уже необходимо достаточно четко формулировать цели реорганизации отдела продаж в соответствии со стратегическими целями компании, которые в нашей «Паутине-сети» можно условно разделить на стратегии работы с **продуктом, клиентами, технологией, персоналом.**

Конкурентоспособность компании (отдела) это наличие своих специфичных сильных сторон по сравнению с наиболее опасными конкурентами и возможность нивелирования своих слабых сторон. Каждый руководитель отдела продаж (совместно с отделом маркетинга, если он

есть) должен периодически делать краткий SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) и при необходимости вносить корректировки в организацию работы по продукту и клиентам.

С помощью SWOT-анализа можно определить сильные и слабые стороны подразделения компании, а также возможности и опасности окружающей его среды. И на основе составленной таблицы понять тенденции развития рынка и действия, которые нужно предпринимать для эффективной работы отдела.

Данные, которые нужны для анализа ситуации, можно получить с помощью сбора информации из СМИ, любых других открытых источников; информации, получаемой на совещаниях от сотрудников, неформальных разговоров с клиентами.

Таблица 2. Изменение стратегий работы на разных этапах ЖЦК

Составляющие продаж ЖЦК	Продукт (свойства, качество, цена, ассортимент, применение)	Клиенты (целевые сегменты, каналы сбыта, условия работы)	Технологии (система продаж, учет и анализ, методы поиска клиентов, коммуникации)	Персонал (потребность, качество, подбор – увольнение, мотивация, развитие, оценка)
СТАРТ (стратегия предпринимательства)	небольшой ассортимент; невысокая цена	построение клиентской базы; практическое отсутствие сегментации; условия работы одинаковы для многих	привлечение внимания, реклама; активное продвижение; отсутствие регламентов и инструкций; учет и анализ в «зачаточном состоянии»	небольшая численность (до 25 человек); максимальная гибкость в оплате; многофункциональный персонал; высокая мотивация; готовность к рискам; новаторство
РОСТ (стратегия динамичного развития)	расширение продуктовых линий; выделение конкурентных преимуществ; установление соотношения «цена-качество»	удержание существующих клиентов, получение рекомендаций; активное привлечение новых клиентов; выделение целевых клиентов; выбор каналов сбыта	увеличение усилий по продвижению продукта; создание дополнительных услуг для клиента; начало формализации бизнес-процессов; введение бюджетирования	увеличение численности (до 100 человек); специализация труда; внедрение систем мотивации и контроля; среднерыночные зарплаты; построение организационной и корпоративной культуры

Таблица 2. (продолжение)

Составляющие продаж ЖЦК	Продукт (свойства, качество, цена, ассортимент, применение)	Клиенты (целевые сегменты, каналы сбыта, условия работы)	Технологии (система продаж, учет и анализ, методы поиска клиентов, коммуникации)	Персонал (потребность, качество, подбор – увольнение, мотивация, развитие, оценка)
СТАРТ (стратегия предпринимательства)	небольшой ассортимент; невысокая цена	построение клиентской базы; практическое отсутствие сегментации; условия работы одинаковы для многих	привлечение внимания, реклама; активное продвижение; отсутствие регламентов и инструкций; учет и анализ в «зачаточном состоянии»	небольшая численность (до 25 человек); максимальная гибкость в оплате; многофункциональный персонал; высокая мотивация; готовность к рискам; новаторство
РОСТ (стратегия динамичного развития)	расширение продуктовых линий; выделение конкурентных преимуществ; установление соотношения «цена-качество»	удержание существующих клиентов, получение рекомендаций; активное привлечение новых клиентов; выделение целевых клиентов; выбор каналов сбыта	увеличение усилий по продвижению продукта; создание дополнительных услуг для клиента; начало формализации бизнес-процессов; введение бюджетирования	увеличение численности (до 100 человек); специализация труда; внедрение систем мотивации и контроля; среднерыночные зарплаты; построение организационной и корпоративной культуры

Таблица 3. SWOT-анализ

	ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ
Плюсы	СИЛЫ (Strengths) квалифицированный персонал; послепродажное обслуживание; дополнительный сервис	ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities) рост рынка; появление продуктов-аналогов; платежеспособность клиентов
Минусы	СЛАБОСТИ (Weaknesses) качество продукта; устаревшие регламенты; недостаток инвестиций	УГРОЗЫ (Threats) высокий уровень конкуренции; политические изменения; проблемы на таможне

Например, если, сделав SWOT-анализ, вы пришли к выводу, что наиболее существенная угроза для отдела – растущая конкуренция, то можно выбрать стратегию расширения сотрудничества с другими компаниями в регионах, с которыми контакты еще недостаточно налажены, или за счет снижения управленческих расходов увеличить расходы на рекламу и маркетинг.

В рамках SWOT-анализа рассматривают следующие параметры:

Возможности (O):

- увеличение рынков сбыта;
- расширение ассортиментной матрицы продукции и услуг;
- совместные инвестиционные проекты с партнерами.

Силы (S):

- рост выручки от объемов продаж;

- снижение доли управленческих и коммерческих расходов;
- стабильное увеличение прибыли.

Слабости (W):

- снижение затрат на развитие отдела:
- превышение темпов прироста дебиторской задолженности над приростом выручки:
- превышение темпов прироста запасов над темпами прироста выручки.

Угрозы (Т):

- высокая конкурентная среда;
- рост мировых цен на сырье;
- снижение объемов продаж.

Вопросы по теме

С какой целью (зачем) создается ОП или принимается решение о его реорганизации?

Марианна: В момент бурного развития и формирования структуры организации важным шагом является выделение структурных подразделений продаж. От своевременной корректировки структуры в значительной степени зависит успех функционирования компании.

Какие сложности возникают на этапе организации «с нуля» или реорганизации ОП?

Марианна: Сложности, как правило, возникают с определением структурного размера отдела, формированием систем взаимодействия и информационной связи с другими подразделениями, с управлением персоналом.

Какие цели и задачи являются приоритетными для ОП на разных этапах его развития?

Евгений: Приоритетной целью является результативная работа с клиентами, причем со временем акцент по работе с клиентами должен смещаться от количества в сторону качества. В начале деятельности отдела важный показатель – количество клиентов, затем важнее становится глубина работы с клиентом, например количество ассортиментных линеек, продаваемых клиенту, а это уже вопрос качества продаж.

Марианна: Наиболее распространенными целями ОП являются:

- прибыльность (величина прибыли, рентабельность, доход и т. п.);

- положение на рынке (доля рынка, объем продаж, доля рынка по отношению к конкурентам, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т. д.);
- финансовые ресурсы (движение денег в организации и вне ее).

Какие факторы влияют на эффективную работу ОП?

Владислав: На рынке недвижимости влияние внешних факторов на работу ОП выражено достаточно сильно: политические и экономические «встряски» вызывают резкие колебания цен, информация в СМИ (статьи, рейтинги) может повлиять на динамику продаж и уровень клиентов. С точки зрения внутренних факторов – работа с людьми (разный возраст, мотивация на работу).

Марианна: Ощутимо влияние внешних параметров: осуществление обратной связи с клиентом, эффективность маркетингового анализа рынка.

Внутренние факторы: система информирования в компании, комплексная работа всех подразделений, присутствие обратной связи в работе, возможность делегирования полномочий.

Глава 2

Элемент СЕТИ ПРОДАЖ – товар

Товар – любой продукт производственно-экономической деятельности в материально-вещественной форме.

2.1. Конкурентные преимущества характеристик товара

Товар – материальное воплощение предмета, удовлетворяющего потребности клиента при его покупке.

Товар имеет потребительские свойства, качество, цену, название, упаковку, способы применения и монтажа и **подкрепляется** послепродажным обслуживанием, условием поставки, кредитом, гарантией.

Бренд – это узнаваемость, имя, термин, дизайн, символ, идентифицирующие товар или услугу на рынке и выгодно отличающие его от товара, который принадлежит другим производителям.

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) период времени от возникновения идеи товара до снятия его с производства, имеет примерно такие же этапы развития, что и жизненный цикл компании («Проект» (инвестиции); «Старт» (маленький объем продаж, накопление прибыли); «Рост» (высокий рост объемов продаж и прибыли); «Зрелость» (замедление темпов роста); «Спад»), и в зависимости от этого разную текущую динамику объема продаж и темпы роста прибыли.

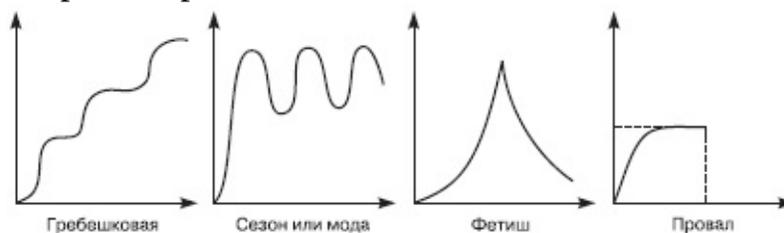


Рис. 6. Разновидности кривых ЖЦТ

Покупатели при выборе товара ориентируются на разный набор его характеристик и дополнительных потребительских свойств, таких как:

- качество;
- ассортимент;
- цены;
- бонусы (распродажи, скидки);
- формы оплаты;
- предоставление бесплатной упаковки, установки, обслуживания;
- удобный график работы и месторасположение офиса, склада, магазина;
- качество и скорость обслуживания;
- условия доставки;
- удобное размещение товаров в зале, на складе;
- наличие и оформление информации о товарах;
- профессионализм продавцов-консультантов;
- оформление рекламных материалов и коммерческих предложений, фирменный стиль;
- внешний вид продавцов, их отношение к клиентам;
- возможность возврата/обмена товара.

Конкурентные преимущества характеристик товара необходимо постоянно актуализировать, составлять методички по «предложению» их клиентам, доносить информацию о товаре до каждого сотрудника отдела, работающего с клиентами.

Для обоснования выбранного ассортимента товара можно применить АВС-анализ – один из наиболее популярных и эффективных методов, используемых для сегментирования (разделения) товаров на группы. Метод опирается на принцип Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило – 20 на 80», согласно которому 20 % клиентов делают 80 % объема продаж компании, а 20 % товарных позиций дают 80 % прибыли. Результатом АВС-анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат и определение 20 % «лидеров продаж» в товарообороте.

Категория А – наиболее продаваемые виды товаров, требующие постоянного и скрупулезного учета и контроля за наличием для клиентов.

Категория В – менее важные товары, которые оцениваются и проверяются при регулярной плановой проверке.

Категория С – широкий ассортимент малопроданных видов (ассортиментные позиции, группа товаров для ротации).

Сначала по методике определяется объект анализа (например: клиенты, товарная группа/подгруппа, ассортиментная единица), затем – параметр, по которому будет проводиться анализ объекта (например: объем продаж в рублях, количество заказов в штуках), далее производится сортировка объектов анализа в порядке убывания значения параметра и наконец определяются группы А, В и С (например: группа А – 20 % от общего количества ассортиментных позиций, на которые приходится 80 % товарооборота, группа В – 30 % от общего количества ассортиментных позиций, на которые приходится 10 % товарооборота, группа С – 50 % от общего количества ассортиментных позиций, на которые приходится менее 10 % товарооборота).

Проанализировав ассортимент, можно обнаружить, что значительная доля как товарооборота, так и валовой прибыли компании формируется за счет небольшого числа товаров, составляющих не более 20–30 % в ассортименте компании. Надо определиться, стоит ли затрачивать усилия и ресурсы (складское или полочное пространство, деньги, трудозатраты сотрудников) на продажу товаров, которые не обеспечивают реального вклада в прибыльность компании?

Желательно ввести в технологию продаж ограничения на оформление сделок с низкооборотным и низкодоходным продуктом. Усилия сотрудников эффективнее направить на продвижение перспективных в будущем и прибыльных в настоящем товаров и услуг. Оптимизация ассортиментной матрицы обычно приводит к росту продаж на 10–30 %.

Статистику по реализации продуктов необходимо фиксировать (в оперативных и аналитических отчетах), проверять, анализировать. При этом следует учитывать ряд параметров:

- объемы продаж каждой группы товара являются показателем тенденций спроса на товар, подтверждением этапа жизненного цикла товара, позволяют выявить лидеров и аутсайдеров продаж товара;

- динамика реализации товара покажет периоды сезонности, моды или влияние других факторов, иногда, правда, при ближайшем рассмотрении оказывается, что понятие «сезонность» не имеет ничего общего со спецификой потребления товара, а оказывается «сезоном отпусков» сотрудников отдела;

- объемы выручки могут отражать тенденции изменения отношения потребителей к товару – из-за ухудшения качества, морального

устаревания, увеличения цены, недоверия к новинкам;

- оценка объемов реализации по ассортиментным группам позволит сегментировать вклад разных товарных групп в общие результаты, выявить «лидеров» и «аутсайдеров продаж», своевременно скорректировать ценообразование в группах.

Если ассортимент большой и часто меняющийся, то для оценки перспектив продаж для конкретного товара используется анализ с помощью матрицы BCG:



Рис. 7. «Бостонская матрица»

Относительная доля рынка

Матрица позволяет провести портфельный анализ товаров компании, разделив их на 4 группы (соответственно, «знаки вопроса» – неопределенные продажи, отсутствие статистики продаж, «звезды» – наиболее прибыльные, перспективные товары, «дойные коровы» – товары, приносящие стабильные обороты и прибыльность, «хромые собаки» – товары, не приносящие прибыли) в зависимости от темпов роста рынка и относительной доли товара на рынке. Например, если анализ показал, что большой процент товаров из разряда «звезд» слишком быстро превратился в «хромых собак», необходимо продумать возможность вложений в развивающиеся товары.

2.2. Цена и потребительская ценность продукта

Продающим менеджерам для более эффективного взаимодействия с клиентами важно понимать, что цена продукта (себестоимость + наценка) и его **потребительская стоимость** (ценность, полезность для клиента через

различные преимущества продукта – эксплуатацию, оперативную доставку, качество, гарантии и т. п.) не всегда одно и то же.

Все зависит от маркетинговых ходов компании:

- опираясь на предложение выгоды для потребителя, формируется рыночное предложение, призванное отличить его от предложений конкурентов;

- в случаях «ставки на цену» будет применяться жесткий контроль над издержками, применение эффективных технологий продаж, использование ноу-хау.

В зависимости от стратегий продаж и для клиентов разных типов нужно уметь формировать конкурентоспособные предложения, основанные на **ценности продукта, воспринимаемой потребителями**. Если ценность коммерческого предложения до конца понятна и принята клиентом, то можно говорить о потребительской ценности этого предложения. В противном случае – это ценность продукта для продавца.

Глава 3

Элемент СЕТИ ПРОДАЖ – клиент

Часто в отделах продаж уделяют внимание в основном количественным показателям работы с клиентами – объему продаж, наценке, региональной принадлежности, игнорируя важные качественные составляющие технологий продаж – степень удовлетворенности клиента, его скрытые мотивы и потребности. «На каждого продавца – всяко найдется покупатель» – гласит народная мудрость... В общем-то, верно, только вот не всякий клиент принесет прибыль бизнесу, не каждая рыбка, попавшаяся в сеть, съедобна...

Поэтому так часто мы слышим словосочетание – «клиентоориентированная» компания, изучаем возможность применения различных **CRM (Customer Relationship Management** – управление отношениями с клиентами) для управления клиентскими базами данных, приглашаем лучших покупателей на корпоративные праздники, стараемся выстраивать долгосрочные партнерские отношения, такие как сотрудничество, обязательность, лояльность и информированность.

В целом отношение к клиентам определяется выбранными отделом стратегиями продаж:

Транзакционная продажа – непосредственная, единовременная продажа продукта покупателю с возможными целями: привлечь нового клиента, получить заказ, снизить цену чтобы осуществить продажу. Причем общение с клиентом происходит таким образом, чтобы сделать максимальное количество краткосрочных продаж.

Продажи, обусловленные отношениями, направлены на удержание существующих клиентов, создание репутации надежного поставщика, обеспечение прибыли с помощью соответствующей ценовой политики. В этом случае общение с клиентом предполагает долгосрочные отношения, стабильную высокую прибыль.

3.1. Сегментация и критерии выбора целевого клиента

На мой взгляд, понятие «целевой клиент» – во многих российских компаниях или вообще отсутствует, или носит очень субъективный

характер. Достаточно часто коммерческие подразделения работают со всеми клиентами подряд, и менеджер по продажам просто не задумывается, выгодно это бизнесу или нет, перекрывают ли объемы продаж клиенту расходы на его поиск и привлечение, оформление сделок, послепродажное обслуживание.

Ответьте на вопрос из зоологии: «Почему рысь зимой за зайцем бежит 100 метров, а за лисой 200?» Самые распространенные ответы участников тренингов: «..лиса рыжая – далеко видно, заяц не так петляет...», только немногие догадываются, что лиса приблизительно в 2 раза больше зайца, и рысь «интуитивно понимает», что пробежав за зайцем 200 метров – она просто не восстановит затраченную на бег энергию. А теперь задайте себе вопрос: «Как часто я или мои менеджеры по продажам затрачивают огромное количество времени и энергии, работая с клиентом-„зайцем“ и не успевают догнать „лис и медведей“?..»

Согласно закону Парето, какого бы большого размера не была клиентская база компании, как бы много клиентов она не насчитывала – 80 % прибыли приносят лишь 20 % из них. Затрачивая одинаковое время на работу со всеми покупателями, менеджерам по продажам просто не остается времени на укрепление взаимоотношений с приоритетными клиентами. Соответственно прилагать усилия и использовать имеющиеся в отделе продаж ресурсы для увеличения продаж эффективно только применительно к определенной группе клиентов, чтобы не возникала ситуация, когда в результате повышения объема продаж у компании снижается прибыль (если затраты на обработку сделок с мелкими клиентами превышают получаемую от них выгоду).

Клиенты, покупающие продукт, могут быть физическими лицами или представителями компаний, цели покупки у разных клиентов разные, один и тот же продукт можно купить для:

- использования в собственных нуждах (конечные потребители, розничные покупатели);
- использования в производстве (производство другого продукта, дальнейшая переработка);
- перепродажи (розничные сети, оптовики, дистрибьюторы, частные предприниматели).

Если конечный покупатель – физическое лицо и покупка совершается с целью личного использования продукта, то оценить ее причину сложно (запланированная, импульсивная и т. д.).

Если же клиент – юридическое лицо, важно понимать особенности принятия решений в «компании-покупателе»:

- продукт оценивают эксперты (технические специалисты) по спецификации, техническим условиям и характеристикам;
- решение о покупке принимается коллективно (финансовым специалистом, юристом, начальником по закупкам);
- покупка не всегда оплачивается самим предприятием-покупателем;
- часто используются тендеры (выбор лучшего предложения из нескольких представленных).

При построении отдела продаж необходимо не только определить целевых клиентов, но и поделить их на отдельные группы (сегменты). Это позволит:

- оценить емкость и привлекательность рынка;
- оптимально организовать работу менеджеров по продажам;
- стандартизировать процедуры общения с разными клиентами;
- определить конкурентов в каждом сегменте;
- разработать эффективные программы стимулирования сбыта.

Сегментация – разбиение рынка на отдельные группы покупателей, характеризующиеся общими потребностями, характеристиками, поведением, и которым необходимы:

- определенный тип продукта;
- особые мероприятия в области продвижения продукта, ценообразования, распространения.

Целевой сегмент – это группа потенциальных покупателей (сходных по ряду значимых для компании критериев и одинаково реагирующих на маркетинговые воздействия), потребности которой продающая компания может удовлетворить максимально полно, следуя при этом своей стратегии, располагая необходимыми ресурсами, и получить при этом выгоду.

Принципы сегментации конечного потребителя

1. Географические принципы:

масштаб региона;

численность населения;

разделение на городское/сельское население;

климат.

2. Демографические принципы:

пол;

возраст;

размер семьи;

этап жизненного цикла семьи;
уровень доходов;
род занятий, профессия;
образование;
религия;
раса;
национальность;
общественный класс.

3. Психологические особенности:

тип личности;
образ жизни;
отношение к жизни.

4. Поведенческие принципы в отношении покупки и потребления продукта:

статус пользователя (никогда не пользовался, редко, регулярно);
интенсивность потребления (умеренная, нормальная, выше среднего, сильная);
степень приверженности к марке (никакая, средняя, абсолютная);
степень готовности покупателя к восприятию продукта (осведомленность, знание, лояльность, предпочтение, готовность совершить покупку и т. д.);
отношение к продукту (положительное, отрицательное);
выгоды при приобретении продукта;
повод совершения покупки (обычная, по особому случаю, импульсивная).

Позиционирование (по сегментам покупателей) – выбор определенных сегментов покупателей и обеспечение соответствия товара требованиям этих сегментов с помощью различных методов маркетинга.

Позиционирование (товарное определение) – придание товару конкурентного положения на рынке с помощью различных способов маркетинга по разным параметрам (цена, качество, различные физические свойства товара, реклама, система распространения) относительно конкурентов.

Позиционирование (итоговое определение) – комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей данный товар занимает собственное, отличное от других и выгодное для компании место по отношению к другим товарам.

Пример классификации сегментов розничных клиентов

Покупатели с **малой покупкой** покупают на сумму до 500 рублей за одно посещение. Таких покупателей около 30 % в магазине, и они приносят около 10 % выручки.

Покупатели со **средней покупкой** имеют чек в диапазоне 500-1000 рублей. Клиентов со средней покупкой – также около 30 % от общего количества в магазине, и они совершают до 25 % всех покупок.

Покупатели с **большой покупкой** приобретают товаров на сумму до 2000 рублей. Этим клиентов тоже около 30 %, они приносят до 40 % выручки.

Покупатели с **крупной покупкой** характерны размером своего чека в интервале 2000–5000 рублей. Этим людей не много и они приносят компании 25 % дохода.

Критерии целевого сегментирования для клиентов компаний (юридических лиц)

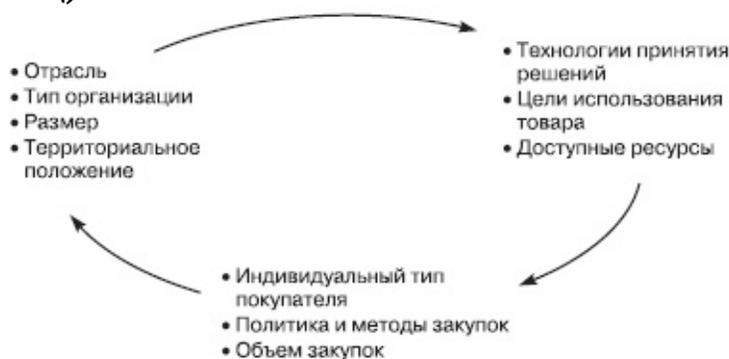


Рис. 8. Принцип «матрешки»

Постоянные: покупатели, с которыми компания сотрудничает длительное время и которые регулярно (как правило не меньше одного раза в месяц) приобретают значительные объемы продукта.

Потенциальные: покупатели, также приобретающие от значительных до небольших объемов продуктов, контакты с которыми также установлены достаточно давно, однако отношения с ними не являются столь близкими, как с постоянными потребителями.

Таблица 4. Сегментация по Жизненному циклу клиента (ЖЦКл) (по времени взаимодействия)

Составляющие продаж ЖЦКл	Продукт (объем продаж, прибыльность)	Клиенты (продолжительность взаимоотношений)	Технологии (использование стратегических ресурсов)	Персонал (уровень взаимоотношений с клиентами)
Потенциальные	разовая сделка	короткая	низкие	периодические
Постоянные	средний	длинная	средние	стабильные
Перспективные	средний	средняя	высокие	развивающиеся
Ключевые	высокий	длинная	высокие	личные контакты
Аутсайдеры	низкий	длинная	низкие	инерционные

Перспективные: это группа потребителей, чей рынок компания хочет завоевать. На них обычно затрачиваются значительные ресурсы, с тем чтобы упрочить положение компании на рынке продукта, а также на развитие взаимоотношений.

Ключевые: это обычно покупатели, с которыми установлены долгосрочные отношения, они покупают значительные объемы продукта, как правило, с ними установлен ряд личных контактов.

Аутсайдеры: таких потребителей как правило много, отношения с ними установлены давно, однако каждый из них приобретает лишь незначительный объем продукта. Компания продолжает поддерживать с ними отношения скорее «по инерции», так как существенной прибыли они не приносят.

После того как целевой сегмент выбран, его необходимо тщательно изучить. Важно понимать, каковы потребности этого сегмента, особенно необходимо выяснить, имеет ли целевой клиент какие-то потребности, которые пока не удовлетворены. Повышенное внимание должно уделяться вопросам ориентированности на клиента и поддержания отношений с постоянными клиентами.

Постоянный клиент (регулярно покупая) приносит продающей компании раз в десять больше оборотных денежных средств, чем клиент импульсивный (с учетом расходов на поиск, привлечение и текущую работу с клиентами).

Основные преимущества работы с постоянными клиентами:

- стабильность закупок;
- сокращение текущих расходов;

- положительная репутация на рынке;
- возможность качественнее планировать продажи и бюджет отдела.

В идеале постоянные клиенты становятся лояльными клиентами (приверженцами компании) и начинают добровольно и бесплатно ее рекламировать.

Лояльный клиент – это постоянный партнер, делающий стабильные регулярные закупки, в достаточной степени удовлетворенный продуктом, сервисом и персоналом, а главное дающий положительные рекомендации и отзывы о компании.

Плюсы наличия лояльных клиентов:

- надолго сохраняют преданность компании;
- покупают не только привычный продукт, но и новинки;
- создают положительный имидж компании и привлекают друзей и знакомых;
- менее чувствительны к колебаниям цен на продукт;
- практически игнорируют рекламу конкурентов;
- с пониманием относятся к временным трудностям;
- с готовностью участвуют в «клиентских» опросах и анкетированиях;
- высказывают предложения по усовершенствованию продукта.

Не бывает «вечнолояльных» клиентов, но, чтобы они подольше работали с продавцами, им нужно уделять больше внимания, отслеживать «нелояльность» по первым признакам.

Сигналы снижения лояльности клиентов:

- молчание (длительное время не интересуются новостями, не делают закупок);
- возникновение дебиторской задолженности;
- снижение доли повторных покупок.

3.2. Классификация каналов распределения продукции

Одним из важнейших этапов работы при построении отдела продаж является определение каналов сбыта (распределения) продукции. Эффективность продаж напрямую зависит от правильного выбора каналов, определения их потребностей (например, для розничной сети важны – надежность поставок в соответствии с заявленным ассортиментом, упаковка, расфасовка, а для дистрибьютора – цены, широта ассортимента, скидки, бонусы) и создания оптимальных условий для работы с ними.

Не храните яйца в одной корзине – выбирайте несколько каналов

сбыта, главное выделить среди них наиболее прибыльные и успешные.

Канал распределения (канал товародвижения) – это путь, по которому продукты движутся от производителей к потребителям, это компании – посредники или участники сбыта, принимающие на себя или помогающие передать другому лицу право собственности на продукт.

Длина канала – это количество уровней распределения.

Ширина канала – это количество участников на каждом уровне канала. **Эксклюзивное распределение** подразумевает небольшую ширину канала с привязкой к конкретной географической территории.

Избирательное распределение подразумевает выбор каналов в соответствии с позиционированием продукта.

Интенсивное распределение подразумевает представленность продукта в максимальном количестве каналов.

Таблица 5. Классификация каналов распределения

По уровням одноуровневый; двухуровневый; многоуровневый	По организации коммерческие; некоммерческие По структуре сетевые; одиочные
По формату оптовые; розничные (ритейлеры); оптово-розничные; функционально-посреднические; посредством коммуникаций	По ассортименту универсальные; специализированные; комбинированные По месторасположению стационарные; нестационарные

Для эффективной работы отдела каналы сбыта (компания-посредники), так же как и остальные элементы СЕТИ ПРОДАЖ (продукт и клиенты), нужно сгруппировать (сегментировать).

Основные параметры сегментирования каналов сбыта:

Конечные потребители продукта:

- количество потребителей;
- концентрации потребителей;
- частота потребления;
- величина закупки;
- вовлеченность в процесс покупки.

Особенности продукта:

- срок хранения;
- сложность (технологическая или техническая);
- доля в бюджете потребителя;
- имиджевая составляющая.

Параметры компании-посредника:

- ограничения по ресурсам;
- широта ассортимента;
- наличие маркетинговой информации;
- необходимость контроля.

Наиболее эффективно работают одноуровневая (один посредник между производителем и пользователем продукта) или двухуровневая (два посредника) системы распределения. При привлечении дополнительных посредников может увеличиться конечная цена продукта или уменьшиться срок его реализации.

При работе с государственными каналами необходимо понимать, что их финансирование или дотирование осуществляются по определенным правилам и периодам, а работа с ними осуществляется, как правило, через проведение тендеров.

Стационарные каналы имеют свой почтовый адрес и располагаются в зданиях. К нестационарным относятся разные виды развозной и разносной торговли.

К оптовому формату относятся компании, приобретающие продукт с целью последующей перепродажи. В основе работы в этом канале лежит цена продукта, как правило, оптовики работают на небольшой разнице между ценой покупки и продаж и добиваются выгодных условий кредитования.

Оптово-розничные каналы совмещают функции оптовых и розничных организаций. Функционально-посреднические каналы оказывают посреднические услуги по организации продажи продукта. Продажа продукта через Интернет или телефон (посредством коммуникаций) рассматривается как наиболее перспективная в будущем.

Розничные организации доставляют продукт до конечных потребителей для их личного использования. Розничные сети становятся все более популярными, они могут быть одноформатными (все розничные точки создаются в одном формате (например: супермаркеты)) или мультиформатными, в которых сосуществуют разноформатные точки продаж (например: супермаркеты и дискаунтеры). Розничные сети делятся также и по территориальному охвату: городские (розничные точки расположены в городе), региональные (локализация магазинов в одном

регионе) и федеральные (розничные магазины располагаются в большинстве регионов России).

Особенности работы с розничными сетями:

- «брендованным» товарам легче войти в ассортиментную матрицу сети;
- входной билет для региональных «брендов» и производителей может стоить больше, чем для международных;
- любые договоренности необходимо сразу же фиксировать;
- подписанный и оплаченный контракт может потребовать дополнительных ресурсов (визитов, контроля договоренностей) для превращения его в рабочий документ;
- переговоры зависят от конкретных руководителей сети (для различных групп товаров с разным оборотом могут называться одинаковые суммы, стоимость присутствия единицы учета запасов (SKU) может быть одинаковой для первого и последующих контрактов);
- по первым контрактам проводятся, как правило, «закрытые» тендеры;
- сетям необходим большой ассортимент товара;
- для сетей важно качество логистического сервиса продающей компании, обучение торгового персонала сети, проведение мероприятий, стимулирующих продажи.

Это не все каналы, которые можно было бы рассмотреть, необходимо просто понимать, что в каждой отрасли и конкретной компании каналы распределения свои.

3.3. Критерии оценки каналов сбыта

Как невыгодно продавать кому угодно – всем клиентам подряд, так же не эффективно продавать куда угодно – распределять продукт по всем каналам сбыта подряд.

При выборе компании-посредника (дистрибьютора, дилера, розничной сети) необходимо анализировать следующие параметры:

- репутация компании;
- платежеспособность, возможность инвестиций;
- наличие задействованных каналов сбыта;
- наличие продукции конкурентов.

Основными критериями оценки каналов распределения продукта являются:

- прибыльность каналов;
- степень соответствия требованиям потребителей;
- возможность контроля над динамикой сбыта приобретенных продуктов и ценами на них;
- уровень конкуренции за возможность работы с каналом;
- перспективность каналов с точки зрения развития. Довольно часто начальники отделов продаж (в случае отсутствия в компании планово-аналитических отделов или экономистов-маркетологов) считают объемы продаж клиента основным экономическим показателем для определения выгоды работы с ним. Но при этом учитывается только доходная часть канала сбыта и забывается ее затратная составляющая.

Уровень прибыльности каналов сбыта лучше всего определять путем вычитания себестоимости продукта из цены продажи и сравнения разницы со стоимостью сбыта (размером затрат, связанных с хранением, поставкой, личными продажами, рекламой, продвижением продаж) в каждом канале.

Вопросы по теме

Делите ли вы клиентов на группы? Если да, то на какие и по каким параметрам?

Евгений: Клиентов мы делим на следующие группы:

- по объему продаж (ABC-анализ);
- по отрасли промышленности;
- по географическому расположению;
- конечный потребитель либо торговый партнер.

Марианна: Клиентов делим на стратегических, потенциальных, важных и мелких.

При делении руководствуемся такими параметрами клиентов, как масштаб деятельности, перспективы и возможности развития клиента, суммы заключаемых договоров.

Кто для вашей компании является потенциальным клиентом? Целевым? Лояльным?

Евгений: Потенциальными клиентами для нас являются промышленные предприятия Северо-Западного региона РФ. Лояльные клиенты – клиенты, которые рекомендуют нашу компанию представителям других промышленных предприятий.

Как «воспитать» и удержать лояльного клиента?

Евгений: Самое важное, чтобы менеджер по продажам обладал желанием работать с данным клиентом. К желанию еще потребуются следующие «ресурсы»:

- время;
- терпение и внимание менеджера при работе с клиентом;
- готовность по первой просьбе реагировать на потребности клиента.

Владислав: Главная отдача от лояльного клиента в нашем бизнесе – это его рекомендации нашей компании своим знакомым, партнерам по бизнесу. Для воспитания лояльного клиента необходимо качественное его обслуживание, например нужно заранее предвидеть, какие организационные проблемы могут возникнуть у клиента с покупкой данной недвижимости, и помочь ему решить проблемы в кратчайшие сроки.

Глава 4

Элемент СЕТИ ПРОДАЖ – технологии

Конкурентные преимущества, основанные на товарах и услугах, достаточно быстро копируются конкурентами, и сбытовые компании вынуждены добавлять к продаже самого товара компоненты добавленной стоимости, такие, например, как дополнительная информация, сервис-услуги, обучение персонала клиента, новые технологии работы с товаром и клиентами.

Можно разработать хороший бизнес-проект отдела продаж, правильно сформулировать цели и задачи, подобрать хороший персонал, но если у вас нет четких регламентов выполнения бизнес-процессов, технологии работы с клиентами и продуктом, то плохо организованная рутинная работа может постоянно «сбоить» и запланированных результатов будет добиваться гораздо сложнее.

4.1. Причины ухода клиентов и способы их удержания

Почему по статистике большинство аварий приходится на момент, когда водитель уже хорошо владеет навыками вождения, знает все «слабые места» своей «машины-ласточки»? Просто наступает момент расслабления и теряется бдительность.

Аналогичная ситуация может произойти и на «бизнес-дорогах»: с продажами вроде как все хорошо: и обороты, и прибыли, и количество клиентов растет. Но иногда, делая ставку на привлечение новых клиентов, мы не замечаем, что от нас незаметно уходят давно с нами работающие постоянные партнеры, причем уходят по разным причинам (рис. 10), но в большинстве случаев – из-за невнимания к ним и их проблемам со стороны продающих менеджеров.

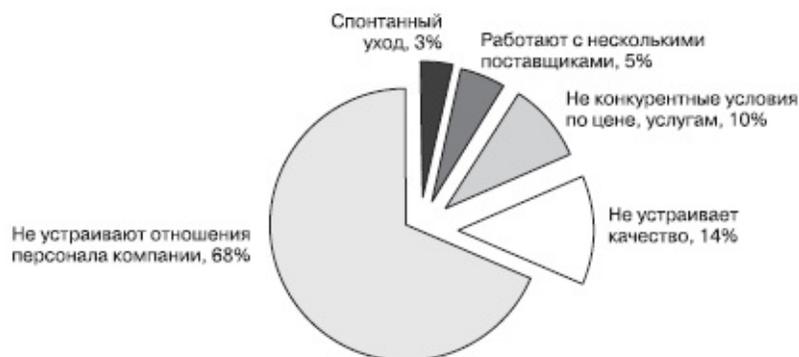


Рис. 9. Причины ухода клиентов

Средний показатель потерянных клиентов в год составляет 10–15 %, поэтому прирост клиентской базы нужно считать как в «плюсовом», так и в «минусовом» варианте. И не секрет, что расход ресурсов, затрачиваемых на привлечение клиентов, в разы выше, чем расход усилий на их удержание.

Поэтому в технологии продаж компании, в описании стандартов работы с клиентами обязательно должны присутствовать способы «завоевания» покупателей продукта, например: увеличение объема продаж путем переманивания клиентов у фирм-конкурентов, расширение доли рынка за счет привлечения потенциальных потребителей, увеличение интенсивности совершения сделок с постоянными клиентами.

В крупных сбытовых компаниях существуют программы лояльности и удержания клиентов, во многом они основаны на материальных составляющих – дополнительных скидках, бонусах. Но из диаграммы понятно, что основным моментом в удержании клиентов является степень удовлетворенности клиента личным взаимодействием (отношением) с менеджерами отдела продаж и в целом всей компанией.

Поэтому лучший способ удержания клиентов и воспитания у них лояльности – существующие в компании стандарты качественного обслуживания клиентов и, безусловно, продающие менеджеры отдела, обладающие навыками коммуникаций, позитивным отношением к клиенту и работающие в соответствии с этими стандартами.

Способы повышения «клиентоориентированности» в отделе продаж

1. Разработка и внедрение четко прописанных стандартов качественного обслуживания клиентов.

2. Стандарты обслуживания должны быть известны, поняты и приняты каждым сотрудником отдела продаж.

3. Соблюдение процедуры наказания (материального или дисциплинарного) в случае нарушения или невыполнения стандартов сотрудником.

4. Обеспечение системы учета и оценки жалоб/рекламаций клиента.

4.2. Система поиска новых клиентов

Жизнь – есть жизнь, продажи – есть продажи... Даже самые «продвинутые» технологии не создадут «вечного клиента», старые клиенты будут уходить, новые появляться...

Без системы поиска новых клиентов в отделе продаж не обойтись. Только для более эффективной работы необходимо, чтобы менеджеры-«поисковики» привлекали не всех подряд, а перспективных, целевых клиентов компании. Для этого тщательно продумывают программу поиска таких клиентов, которая позволит:

- составить список потенциальных клиентов по каждому сегменту;
- презентовать (используя разные средства коммуникаций) потенциальным покупателям конкурентные преимущества продукта и компании;
- определить среди клиентов наиболее привлекательных с точки зрения прибыльности;
- направить основные усилия менеджеров по привлечению клиентов на работу с самыми перспективными.

Работа по поиску новых клиентов начинается, как правило, с телефонного обзвона, по результатам которого создается список потенциальных клиентов, далее по ним собирается нужная информация – контакты, лица, принимающие решения о заказе, имидж компании, платежеспособность.



Рис. 10. Алгоритм поиска новых клиентов

Собранные сведения проверяются, вводятся в базу данных, формируется список лиц, представляющих компанию-клиента для первоначального обращения. Затем для разных сегментов клиентов разрабатывается коммерческое предложение, желательно в форме именного письма, учитывающее потребности клиента в продукте и предлагающее ему определенную выгоду при его покупке, и пересылается по почте, факсу или e-mail. Чтобы удостовериться в том, что письмо прочитано, правильно понято и на него есть какая-либо реакция (позитивная или не очень), необходимо повторно позвонить клиенту.

4.3. Технологии работы с клиентской базой

Кроме грамотного определения целевого сегмента и выбора каналов

распределения для эффективной работы с клиентами необходимо правильно ориентироваться в клиентах, в их потребностях, ожиданиях, возможностях. Необходимо регулярно отслеживать клиентскую базу, четко ее структурировать. Оптимальный вариант структуры продаж для большинства компаний состоит в работе с разными клиентами, сгруппированными по размеру оборота продаж, так как мелкие – наименее «капризные» и более «маржинальны», средние клиенты необходимы для стабильности и спокойствия. А вот клиенты, у которых объем закупок составляет более двадцати процентов объема продаж компании, с одной стороны, очень выгодны (большие обороты, небольшие расходы на обслуживание сделок), но в случае ухода таких клиентов компания может получить серьезные проблемы с продажами. Важно не допускать зависимости компании от таких клиентов.

В зависимости от жизненного цикла компании, ее размера и вида деятельности критерии количественной (объем продаж, прибыльность) и качественной (стабильность заказов, условия платежа) оценки (понятий «мелкий», «средний» и «крупный» клиент) могут сильно отличаться. Если на стадии «старта» мелким считается клиент, средняя сумма заказа которого не больше 10 000 рублей, в момент «роста» планка поднимается до 100 000, то во времена «зрелости» она может достичь и 1 000 000.

К сожалению, информация о клиентах не всегда систематизирована и учтена, хотя сотрудники, непосредственно контактирующие с ними, постоянно ею пользуются, только вот находятся эти данные чаще в головах у менеджеров, чем в базе данных.

Руководители отделов продаж большинства компаний осознают необходимость сбора и учета такой информации для более эффективного управления продажами.

«Способ ведения клиентской базы отражение стиля ведения бизнеса компании», поэтому всегда надо помнить, что правильно структурированная клиентская база – это важнейший информационный ресурс в работе отдела продаж любой компании.

Главная задача по систематизации работы с клиентами – разработать и внедрить эффективную систему учета и анализа, научить продавцов с ней работать и регулярно контролировать правильность работы с этой системой.

Для решения этой задачи пользуются системами:

- **CRM (Customer Relationship Management)** управление отношениями с клиентами;
- **ERP (Enterprise Resource Planning System)** система учета и

планирования ресурсов предприятия.

В российских сбытовых компаниях под ERP имеют в виду систему комплексного учета, например часть программного продукта «1С: Предприятие», в которой отражены показатели «торговля» и «склад», а системами CRM могут называться и просто табличные варианты клиентских баз типа Excel, и современные продукты типа АХАРТА.

Не столь важно, какие программные продукты применяются для написания системы, важно, чтобы она выполняла заложенные в нее функции, ведь кроме информационных задач, CRM нужна и для проведения анализа эффективности продаж, и для эффективных взаимоотношений с клиентами.

Формы работы с клиентской базой зависят от решения начальника ОП, стадии развития компании, финансовых, технологических и человеческих ресурсов отдела.

1. Формирование структуры клиентской базы:

может происходить стихийно – фиксируется информация, полученная в ходе бессистемного обзвона, вносятся данные по любому обратившемуся клиенту;

формируется целенаправленно – менеджер точно знает своего целевого клиента и прикладывает усилия по привлечению только перспективных покупателей.

2. Способ учета информации о клиенте:

информация о клиентах вносится каждым менеджером в базу по единым критериям;

в базах есть обязательные графы и вид для заполнения, а есть графы «для комментариев»;

период обновления данных может быть разным – от ежедневного до годового;

анализ и использование базы в полном объеме либо только при необходимости.

3. В базу можно вносить любую информацию, которая будет полезна при работе с клиентом:

название, реквизиты, год создания, история, контакты, руководители (особенности и предпочтения), планы и перспективы развития компании клиента;



Рис. 11. Функции CRM

сфера деятельности, форма собственности, размер бизнеса, каналы распределения (опт, розница);

данные о закупках (закупочная история) – средняя стоимость одной закупки, частота закупок, общая стоимость товара и услуг;

сфера применения закупаемого продукта, широта ассортимента, способ доставки;

используемая технология продаж;

дни рождения компании и ее руководителей.

Стандартная структура информации по клиенту (досье)

включает:

- общие сведения: наименование компании, адрес (юридический и фактический), телефон (факс, электронная почта), платежные реквизиты;
- описание организационной структуры: должностных лиц, принимающих решения;

- историю контактов: даты и результаты переговоров;
- анализ платежеспособности (анализ финансового состояния и надежности);
- историю договоров: даты подписания и исполнения, условия;
- наличие дебиторской задолженности и описание проведенной работы по ее устранению;
- описание конфликтных ситуаций.

Причем информация должна регулярно пополняться в соответствии с новыми сведениями о клиенте. Такое досье служит для контроля покупателя на предмет его надежности и финансовой устойчивости, соблюдения им договорной дисциплины, для контроля выполнения договорных обязательств самой организацией (имеется в виду организация-продавец). Руководитель отдела продаж должен контролировать соблюдение порядка ограниченного доступа к документам, материалам и файлам, образующим вышеуказанное досье, и обеспечивать их сохранность.

Этапы организации системы работы с клиентской базой

- формирование первичной клиентской базы;
- определение источников контактов с клиентами (СМИ, Интернет, периодика, слухи, рекомендации лояльных клиентов);
- формализация технологии процесса продаж (знакомство, переговоры, договор, оплата);
- выявление приоритетных покупателей (кто наиболее ценен для компании);
- составление маркетингового плана продвижения продукции;
- разработка мероприятий по «перераспределению» клиентов (при необходимости):
 - условия сотрудничества для каждой группы клиентов;
 - минимальный объем закупки клиента;
 - размеры скидок для групп клиентов в соответствии со средним объемом закупки;
 - договор о планировании закупок;
 - сезонные скидки на период спада спроса.

Для эффективной работы с CRM необходима четкая регламентация деятельности сотрудников ОП, разработка стандартов во взаимодействии с клиентами. Чтобы не было пересечений менеджеров (региональных, сетевых) по клиентам (в случае нескольких обращений от одной фирмы), можно ввести «куратора» клиента.

Желательно также придерживаться принципа открытости информации – в отделе должна быть единая информационная среда, чтобы каждый сотрудник в режиме реального времени мог видеть информацию по истории работы с клиентами своих коллег и понимал сложности и проблемы, которые могут возникнуть при работе с конкретным клиентом.

Таблица 6. Особенности CRM

Плюсы CRM	Ловушки в работе с клиентами
<p>полноценная передача информации от менеджера к менеджеру; оперативное получение нужных маркетинговых сведений; разработка новых продуктов, услуг; понимание, с чем связаны успехи (неуспехи) в продажах; регулярная оптимизация клиентской базы; регулирование политики взаимодействия с регионами; более четкое выделение целевого клиента; возможность оперативного анализа (на предмет выгодно-невыгодно): на каких клиентов приходится наибольший объем продаж и объем выручки; значимый доход (не превышают ли суммы скидок рентабельности); какие клиенты осуществляют закупки наиболее часто (обеспечивают быструю оборачиваемость); какие клиенты «пожирают доход»; какие клиенты работают с целевым потребителем; структурированная информация, четкие правила делают работу ОП прозрачной и помогают контролировать работу персонала</p>	<p>«разброс сил в полях»: все потенциально сильные клиенты в руках одного сильного менеджера, а он не успевает с ними справляться; молодым менеджерам отдают мелких клиентов – и они так ничему и не учатся; работа на нецелевых клиентов (увеличение клиентской базы на 30%, объема продаж – на 2%, снижение прибыли в 2 раза; доля выгодных клиентов невелика, а менеджеры физически перегружены); не определена стратегия компании; не описан портрет целевого клиента; система мотивации менеджеров настроена на поощрение привлечения любого нового клиента; слишком мало информации о клиенте (только общие сведения, плохо управляемая информация); слишком много избыточной информации (отнимает много времени у сотрудников)</p>

Вопросы по теме

Что такое оптимальная структура продаж?

Евгений: Существует понятие «воронка продаж». Оптимальная структура продаж обеспечивает такую деятельность в продажах, при которой «вход» как можно шире, «выход» как можно уже.

Владислав: Структура, которая позволяет компании всегда держаться на плаву, видеть перспективы своего развития в будущем, иметь хороших партнеров и посредников.

**Есть ли в вашей компании CRM-система? В каком она виде?
Насколько полезна?**

Евгений: У нас есть рабочая программа на базе «1С» с блоком CRM. В основном она используется для фиксирования телефонных звонков, напоминаний о чем-либо, планирования рабочего времени. CRM-система сама по себе вещь очень полезная, но в нашем варианте используются не все ее преимущества.

Глава 5

Элемент СЕТИ ПРОДАЖ – персонал

5.1. Составляющие системы управления сбытовым персоналом

Эффективно работающий отдел продаж, по мнению специалистов, это:

- структурное подразделение, с четко обозначенными зонами ответственности между сотрудниками;
- компетентный руководитель отдела (координатор процесса и подчиненных);
- высококвалифицированный персонал;
- эффективная система мотивации;
- грамотная организация работы с клиентами; регулярный контроль всего процесса продаж;
- наличие инструментов анализа факторов, влияющих на показатели продаж.

Большинство из отмеченных факторов успеха относятся к составляющим управления персоналом. Организация отдела продаж – это, прежде всего, управление людьми, координация их работы с клиентами, взаимодействие с сотрудниками смежных подразделений. «Кадры решают все» – этот лозунг как никогда актуален на российском рынке, а в сбытовых компаниях тем более. Ничего, что сегодня это «человеческие ресурсы» или «сбытовой персонал», для любой компании профессиональная команда сотрудников – ее конкурентное преимущество и основной бизнес-ресурс. И наоборот, для компаний с недостаточно квалифицированными и демотивированными кадрами бизнес-будущее весьма расплывчато.

Выбор управленческих инструментов для работы с персоналом производится с учетом особенностей компании (территориального расположения, репутации, отрасли), специфики и сложности продукта, корпоративной культуры подразделения и личности непосредственного руководителя. Далеко не во всех компаниях у руководителя отдела продаж есть возможность взаимодействовать со специалистами отдела персонала и социальными психологами при подборе, оценке и обучении сотрудников, довольно часто ему приходится решать все связанные с персоналом задачи и проблемы самостоятельно.



Рис. 12. Элементы управления персоналом

5.2. Стили управления и их влияние на персонал

Стиль управления – способ деятельного поведения руководителя, то, каким образом он взаимодействует с подчиненными в процессе управления подразделением. Каждый руководитель имеет свой основной, преобладающий в его действиях стиль управления. Этот стиль определяется личностными особенностями руководителя и изменить его довольно сложно.

Классификация стилей управления

Существует множество способов классификации стилей управления, причем большинство из самых распространенных основано на двух ключевых элементах управленческого поведения:

- направленность на результат (Task/Result Orientation);
- направленность на людей (People Orientation).

Направленность на результат характеризует руководителей, ориентирующихся на деловые качества сотрудников, на разработку целей, планирование, жесткий контроль регламентации процесса и результатов. Такому стилю больше привержены «автократы» и «бюрократы».

Направленность на людей свойственна руководителям, которые больше ориентированы на личностные характеристики подчиненных, на их

мотивацию и развитие, на благоприятный психологический климат в коллективе. К этому стилю ближе определения «демократы» и «либералы».

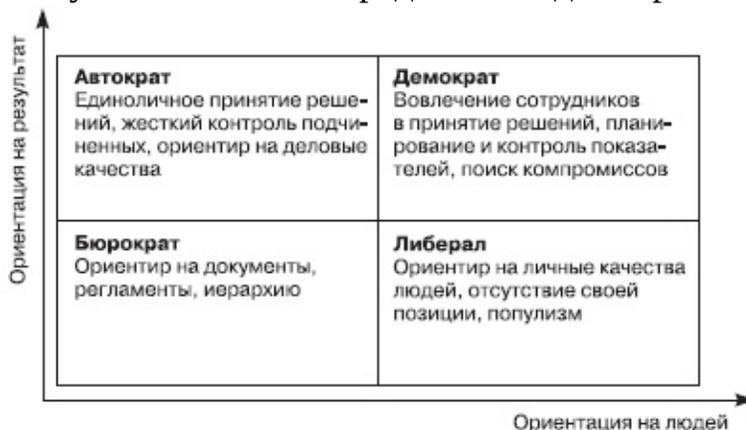


Рис. 13. Стили управления

Наиболее предпочитаемым является демократический стиль управления, при котором руководитель берет ответственность за принятие решения на себя, но при этом ориентируется на точку зрения подчиненных.

В психологическом тестировании для оценки «управленческого потенциала» руководителя используется тест Фидлера, позволяющий определить, к какому типу отношений в коллективе склонен руководитель отдела. В своих работах Фидлер, кстати, описал наиболее предпочтительный стиль управления, который назвал «ситуативный». Суть его проста – лучший руководитель тот, который может быть «автократом» в момент принятия срочных и важных решений. А в момент разработки стратегических целей или процессирования сможет собрать сотрудников на «мозговой штурм» и показать себя «демократичным» начальником.

Я полностью согласна с Фидлером относительно ситуативного стиля, но, к сожалению, руководителей, владеющих им, не так уж и много.

В западной литературе распространена следующая классификация стилей управления.

Транзакционное управление, в котором действия руководителей в основном направлены на текущую деятельность подчиненных и нацелены на выполнение работы в краткосрочном периоде. Руководитель использует в общении с сотрудниками одностороннюю коммуникацию – сообщает о том, что они делают правильно, а что надо делать по-другому.

Трансформационное управление (иногда называют харизматичным),

основано на том, что своим поведением и словами руководитель меняет (трансформирует) ценности, убеждения, отношения подчиненных к работе таким образом, что они стремятся к достижению амбициозных целей и результатов. Руководитель-лидер «рисует» сотрудникам перспективы лучшего будущего, формулирует командные цели, служит примером для подражания, поддерживает сотрудников в их начинаниях и помогает решать возникающие проблемы. Такие руководители больше внимания уделяют личному контакту с подчиненными.

В зависимости от стиля управления руководитель использует для работы с сотрудниками то или иное **управленческое воздействие**.

- *Предписание* – обязывает человека что-либо делать. Выполнение предписания в значительной степени зависит от точности и понятности его формулировок.

- *Ограничение* – определяет границы действий и деятельности.

- *Ориентирование и направление* – указание, чего следует избегать и к чему стремиться.

- *Запрещение* – устный или письменный запрет, предполагающий определенные санкции в случае его нарушения (иногда запретный плод слаще!).

Какой бы стиль начальник отдела продаж не выбрал для управления, важно, чтобы он понимал, что личный контакт руководителя с сотрудниками, проведение регулярных общих совещаний отдела, внимание как к деловым, так и к личным характеристикам подчиненных – лучший способ управления сбытовым персоналом.

5.3. Начальник отдела продаж (НОП), его функции и роли

Начальник отдела продаж должен уметь управлять всеми векторами СЕТИ ПРОДАЖ:

- ставить четкие и достижимые **цели** перед сотрудниками отдела;
- грамотно **планировать** показатели элементов СЕТИ и время свое и сотрудников;
- **организовывать** и координировать деятельность сотрудников, оптимально распределять ресурсы;
- регулярно **контролировать** и анализировать действия сотрудников и показатели продаж;
- **мотивировать** персонал на достижение результатов, а клиентов – на

совершение покупок.

Кроме основных функций управления НОП должен еще владеть и дополнительными:

- организовывать межличностное взаимодействие – формировать и поддерживать контакты на любом уровне;
- обеспечивать информационное восприятие – получение, фильтрация и распространение информации;
- управлять ресурсами и рисками;
- предупреждать нарушения со стороны сотрудников и управлять текучестью кадров;
- вести переговоры, прогнозировать их результаты;
- поддерживать творчество и обеспечивать проведение инноваций.

Очень часто при проектировании отдела продаж и определении функций НОПа возникает вопрос, связанный с функцией «продажи»: должен ли руководитель отдела продаж совершать личные продажи? Однозначного ответа нет, можно услышать только диаметрально противоположные мнения, от: «начальник продаж должен быть „играющим тренером“ (иначе быстро потеряет „ощущение рыночной ситуации“ и „нюх продажника“») до: «победа должна коваться в тиши кабинетов» – руководителю необходимо прежде всего стратегически мыслить, планировать, рассчитывать и отчитываться, а если начнет продавать сам, то времени на главные функции не останется (разделение функций «продажи – управление» поможет также начинающему начальнику правильно дистанцироваться от подчиненных).

Скорее всего, в крупных компаниях руководитель отдела действительно не должен продавать (просто не успеет в силу масштаба задач, стоящих перед ним), а в небольших подразделениях начальнику без совершения личных продаж и не обойтись.

Мне же ближе теория «играющего тренера», даже с точки зрения «снятия стресса руководителя» – окунул в родной океан ПРОДАЖного куража и азарта, закинул в него сплетенную собственноручно СЕТЬ и вытянул «крупную акулу бизнеса»...

Сложность выполнения функций руководителя отдела продаж состоит еще в том, что:

- нужно разделять их на **внешние функции** (обеспечение взаимовыгодных связей с клиентами и партнерами, налаживание с ними обратной связи и лояльных отношений) и **функции внутри отдела** (распределение ресурсов, отстаивание бюджетов, обеспечение продаж и результативной деятельности сотрудников);

- необходимо заниматься планированием как с точки зрения согласования с подчиненными их **индивидуальных планов**, так и разработки общего плана продаж отдела с разделением персональной ответственности менеджеров за клиентские сегменты, территориальные продажи, прибыль и другие показатели продаж;

- нужно не просто **контролировать** работу подчиненных, но и понимать, насколько она правильно выполняется, получать от них **обратную связь** (организовывать планерки, неформально общаться, поддерживать и помогать);

- начальник отдела продаж – это тренер, учитель, наставник, поэтому от функции **обучения** никуда не деться (ну нет у нас пока вузов, выпускающих продающих менеджеров). Но он должен также уметь организовать процесс передачи информации, опыта и знаний между сотрудниками отдела (мотивировать опытных продавцов обучать новичков, а продавцов одного уровня – делиться друг с другом полезными советами и вариантами решения проблем относительно клиентов, конкурентов и продукта);

- очень важно не забывать также и про функцию **послепродажного обслуживания клиентов**, которая направлена в основном на поддержание хороших отношений с клиентами, формирование у них лояльности к компании;

- ну и, конечно, одна их важнейших функций начальника отдела продаж – **создание команды**.

К основным **признакам команды** обычно относят то, что члены команды (в соответствии со своей компетентностью, полномочиями и определенной ролью) занимаются совместной деятельностью для достижения поставленных команде целей. Команда имеет свою структуру и «свое лицо», состоящее из личностных характеристик ее членов.

Атрибуты эффективного командного взаимодействия:

- благоприятная психологическая атмосфера, располагающая прикладывать максимальные усилия для достижения целей;

- сплоченность коллектива;

- участие в принятии решений, влияющих на результативную деятельность группы;

- открытость (каждый может высказать свое мнение, не опасаясь последствий);

- доверие друг к другу (нет интриг и подсиживания);

- ответственность (каждый берет на себя ответственность за качественное исполнение своих функций);

- творчество (поощряются новые идеи и инициатива);
- совместное конструктивное разрешение конфликтов;
- взаимопомощь, уважение и поддержка в решении проблем.

Отбор сотрудников в команду

Если начальник отдела продаж хочет стать лидером своей команды и вместе с ней добиваться успеха в продажах, его задача начинать работать с членами своей команды уже с момента отбора. Руководители подбирают людей «под себя»: автократы выбирают кандидатов, нацеленных на четкое выполнение распоряжений начальника, бюрократы ценят в сотрудниках приверженность инструкциям и регламентам, демократы ориентированы на умение человека работать в команде. В любом случае окончательное решение по приему кандидата на работу принимает НОП.

Развитие «игроков» команды

Начальник отдела продаж играет большую роль в развитии и обучении персонала, это и личный пример во время переговорного процесса, и наставничество новичков, и планирование карьеры ключевых сотрудников.

Управление командой

Эффективный руководитель имеет ясное представление о том, каких результатов команда и каждый сотрудник должны достичь за определенный период работы, и сможет правильно информировать сотрудников о стратегических целях и ценностях компании, четко поставить задачу, объективно оценить результаты деятельности своего персонала. Он владеет информацией не только о внутренних ресурсах своей компании, но и отслеживает внешние показатели рынка: динамику развития отрасли, потребности клиентов, угрозы конкурентов. Эффективный лидер формирует команду лояльных сотрудников, которые в кризисные и проблемные моменты его поддержат.

Мотивация команды на достижение целей

Для обеспечения ориентирования команды на достижение высоких результатов продаж, качественного обслуживания потребителей начальнику отдела продаж надо постоянно заниматься мотивацией сотрудников на эти действия.

Но начинать надо с себя, любимого, с самомотивации. Спросить сначала себя: «Чего (каких результатов) я хочу достичь вместе со своей командой? Что мне и моим сотрудникам для этого необходимо сделать?»

Важный момент в управлении персоналом – умение делегировать свои полномочия, но нужно четко понимать, как и когда нужно это делать, какими принципами руководствоваться.

Роли начальника отдела продаж

Мы много говорили об управлении продажами с точки зрения правильно «сплетенной сети», ее хитро завязанных узлами «сегментов», и правильно выбранных «технологических нитей», настало время поговорить о человеке, от которого напрямую зависит конкретный результат – «пойманная рыба».

Начальник отдела продаж – это:

- проектировщик, конструирующий узлы и сплетения и просчитывающий нити взаимоотношений на прочность;
- наставник-координатор, расставляющий работников «артели» по участкам «плетения» и обучающий их нужным приемам;
- распределитель «добычи» и многое другое...

НОП в процессе работы постоянно примеряет на себя разные **РОЛИ**.

В своих работах гуру управления Г. Минцберг выделил основные поведенческие роли руководителя.

Представитель – «роль обусловлена формальным статусом и необходимостью выполнять церемониальные обязанности – визиты, приемы, встречи, подписи...». НОП представляет интересы компании в переговорах с клиентами, партнерами, государственными и общественными организациями. Без отстаивания НОПом интересов и мнений своих подчиненных перед вышестоящими руководителями вряд ли возможна эффективная работа отдела. Ну и, безусловно, точное донесение до сотрудников видения руководством будущего и настоящего компании помогает всем «сверить часы» и работать в команде единомышленников.

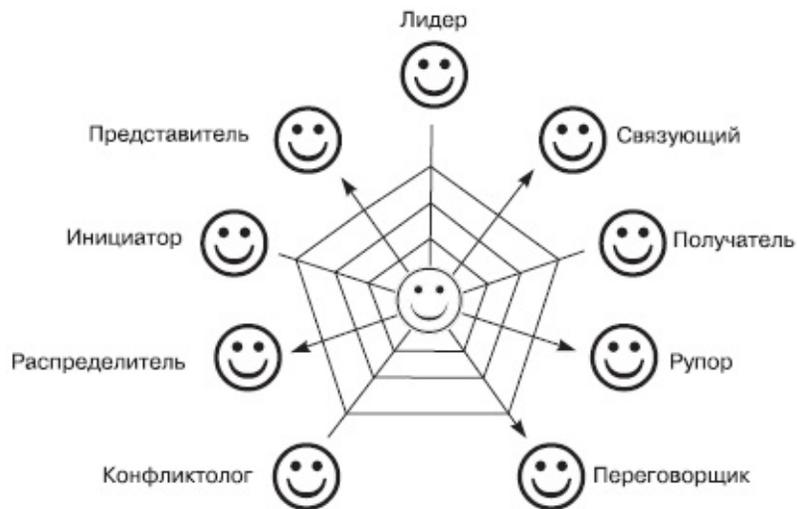


Рис. 14. Роли начальника отдела продаж

Возможные сложности: необходимо соблюдать баланс интересов «компания – клиент», «руководство – сотрудники», иначе можно потерять доверие той или иной стороны, без которого в продажах и управлении не обойтись.

Лидер – «роль отражает потребности в управлении людьми». «Секрет успеха любого руководителя определяется наличием у него лидерских качеств».

Лидеры бывают формальными – назначенными на должность (обладающими полномочиями, ресурсами и ответственностью) и неформальными – за которыми «идет народ», невзирая на регалии и должности.

Однажды меня поразил ответ оленевода на вопрос, как (по каким критериям) он выбирает собаку-лидера упряжки... Участники тренингов по лидерству отвечали на этот вопрос по-разному: «самую быструю», «самую крупную», «самую смелую», но лишь немногие догадывались об ответе оленевода. Все очень просто – ведущей в упряжку ставится та собака, которая бежит, оглядываясь назад, сверяя ритм бега с остальными. А теперь задайте себе вопрос: «Как часто я оглядываюсь вокруг себя с целью сверить свой ритм работы с „трудовым бегом“ моих коллег?..»

Тема лидерства сложна и субъективна, но, на мой взгляд, НОПу важно придерживаться у главных принципов:

1. Чтобы повести людей за собой – надо самому четко понимать цели и

ориентиры правильной дороги.

2. Без доверия и поддержки людей, идущих за тобой, ты просто администратор, а не лидер.

Потому что лидер – это человек, который может и должен уметь увлекать за собой, кто может завоевать доверие сотрудников и сформировать команд-единомышленников.

Возможные сложности: рядом с формальным лидерством НОПа часто появляется неформальный лидер. Главное в этом случае определить, можно ли привлечь на свою сторону этого сотрудника и перевести его лидерские качества в нужное русло, сделать своим соратником. Если это невозможно, я, как правило, рекомендую с ним расставаться, чтобы не было ненужных конфликтов власти и нездоровой рабочей атмосферы.

Основные характеристики лидера:

- *проницательность;*
- *коммуникабельность;*
- *настойчивость;*
- *энтузиазм;*
- *организационные способности;*
- *внутренняя свобода;*
- *психическая устойчивость;*
- *активная позиция;*
- *стратегический тип мышления.*

Но главная его отличительная черта – успешность, потому что приоритетной целью лидера всегда является **личный успех** (проявляющийся в разных формах, выражающийся в разных потребностях, достигаемый разными способами). Поэтому:

Лидер – человек успеха.

Успешный человек – лидер.

Связующий – «роль выражает так называемые горизонтальные отношения в организации и вне ее (установление контактов)», выстраивает отношения между подчиненными, контролирует взаимоотношения с партнерами и клиентами, поддерживает связи с сотрудниками смежных подразделений.

«Кто владеет информацией – тот владеет миром...» Для эффективной работы отдела продаж и компании в целом этот принцип подходит как нельзя кстати.

Как основной **получатель** информации в отделе начальник должен уметь ее систематизировать, анализировать, фиксировать и распределять по горизонтальным (сотрудники смежных отделов) и вертикальным (подчиненные и вышестоящие руководители) уровням коммуникаций.

Находясь в роли **распределителя**, НОПу важно понимать такие вещи, как конфиденциальность и субординация – ту информацию, которой необходимо поделиться с супервайзером, не всегда нужно доносить до торгового представителя. Причинами большого числа рабочих и межличностных конфликтов чаще всего и становятся отсутствие, недостаток или переизбыток информации.

Но уж если руководитель отдела уверен в том, что данную информацию необходимо донести до каждого сотрудника, причем желательно на эмоциональном подъеме: «...Победа будет за нами» – тут уже без роли **«рупора»** не обойтись.

С точки зрения управленческих воздействий Г. Минцберг выделил следующие роли:

Инициатор (генератор идей, драйв-менеджер) – функция креатива и творчества. Как редко встречаются такие начальники! Мой субъективный опыт свидетельствует, что если коммерческий руководитель в компании – левша, то ее конкурентные преимущества явно становятся выше, так как «левые ходы» этого коммерсанта – непредсказуемы... Независимо от личностных характеристик задача руководителя – быть активным и деятельным.

Устранитель проблем и распределитель ресурсов эти две роли связаны напрямую, потому что в основном все проблемы, конфликты и сложности возникают из-за неправильного распределения ресурсов (у кого-то сбоит компьютер, кто-то не поделил выгодного клиента, а кому-то просто не уделили должного внимания). И кто, как не начальник, знает: как «достать системщика», решить, к чьей «территории» относится клиент и когда «перекурить» выгодную сделку (совершенную вчера менеджером Ивановым).

Ежедневно и ежечасно НОПу приходится вживаться в предназначенные для него разные роли.

Важно самому не попасться в плетущиеся сети (задач, проблем, конфликтов...). Ведь отдел продаж существует в динамичном развитии, вместе с рынком, компанией, менеджерами. И задача «главного артельщика» – так отладить «механизм работы артели» (с помощью четкого

построения бизнес-процессов, конкретных планов и формализованных стандартов работы), чтобы в его отсутствие «нити не рвались, а узлы не развязывались».



Рис. 15. Задачи начальника отдела продаж

5.4. Эффективность деятельности НОПа

Основная характеристика деятельности НОПа с точки зрения качественного выполнения своих функций и задач – это их **регулярность**. Как бы вам было некогда, неохота, не..., не..., не... – последовательность, системность и регулярность выполнения управленческих действий – залог вашей эффективности как руководителя отдела продаж.

Руководителю отдела продаж необходимо систематически (с разной периодичностью):

- формулировать, фиксировать (в положениях, инструкциях,

регламентах) и объяснять каждому сотруднику стратегические цели компании и отдела (ассортиментную политику, политику ценообразования, стратегию продвижения, сбытовую политику);

- разрабатывать и вводить регламенты и процедуры контроля;
- формировать и актуализировать технологии продаж (определение целевых клиентов, выбор каналов сбыта, условия работы с сегментами);
- определять, формализовать и контролировать стандарты отношений с клиентами;
- формировать лояльность клиентов и сотрудников;
- определять политику поиска, оценки и привлечения новых клиентов;
- формировать и актуализировать организационно-штатную структуру отдела;
- разрабатывать и формализовать должностные инструкции, требования и ценность должности;
- устанавливать ответственность, полномочия и подчиненность внутри отдела;
- планировать продажи (индивидуальные и в целом по отделу);
- заниматься бюджетированием (учетом и планированием доходов и расходов подразделения);
- получать информацию о наличии отклонений и проблем в процессе продаж (через планерки и индивидуальные беседы);
- организовывать обучение и тренинги для своих сотрудников;
- вырабатывать стандарты взаимодействия с коллегами, партнерами и конкурентами;
- оценивать успехи и неудачи продавцов, поддерживать и поощрять их достижения;
- информировать руководство компании и сотрудников отдела о ситуации на рынке;
- поддерживать в отделе исполнительскую и трудовую дисциплину;
- контролировать соблюдение сотрудниками должностных обязанностей;
- четко ставить задачи сотрудникам и контролировать их выполнение и результаты;
- организовывать деятельность сбытового персонала (по товарной группе, типам клиентов, территориям);
- контролировать документооборот и отчетность;
- разрабатывать и внедрять системы материальной и нематериальной мотивации;
- отбирать и принимать на работу кандидатов на вакансии;

- работать с жалобами и возражениями клиентов;
- согласовывать интересы сотрудников отдела и руководства компании;
- лично работать с ключевыми клиентами компании и т. д.

Важнейшей составляющей деятельности НОПа является также **организация и проведение совещаний** и планерок, которые необходимы: для подведения итогов, представления планов и обсуждения возникающих в отделе проблем; чтобы сделать важное сообщение и обсудить его; для структурированного общения и взаимодействия всех сотрудников; для согласованного решения принципиальной проблемы; для инструктирования менеджеров по процедуре выполнения предстоящей работы; когда нужно публично наградить или предупредить о возможном наказании.

К любому совещанию нужно тщательно готовиться. Необходимо продумать все организационные моменты (время и место проведения, количество и уровень участников, подготовить и при необходимости разослать участникам нужные материалы, составить повестку дня и список обсуждаемых вопросов).

И главное – соблюдать регламент проведения совещания, оно не должно длиться более полутора часов, хотя довольно часто затягивается на два-три часа, и менеджеры «выползают прозаседавшимися»...

Зачастую как в российских, так и в западных компаниях начальниками отдела продаж становятся бывшие продавцы.

С одной стороны, это логично – они владеют навыками продаж, знают технологию работы, знакомы лично с VIP-клиентами компании.

С другой стороны, при таком назначении могут возникнуть серьезные проблемы:

- позиционирование себя в кругу своих бывших коллег (с которыми буквально недавно обсуждали в курилке «дурацкие» решения руководства), и здесь основная сложность соблюдения баланса отношений – не уйти в панибратские отношения и не следовать принципу «теперь я начальник – а ты дурак»;
- отсутствие управленческих навыков, а иногда и способностей (в первом случае справиться можно с помощью индивидуально построенного плана развития и обучения, второй случай, как правило, не исправим и лучше оценить этот недостаток заранее, до принятия решения, иначе компания приобретет плохого руководителя продаж, а потеряет классного

продавца).

Причина этих проблем кроется в **смене ориентиров** в связи со сменой должности:

Деятельность продавца направлена на удовлетворение потребностей клиента (налаживание отношений, решение возникающих проблем, создание комфортных условий взаимодействия) и работодателя – компании (достижение плановых показателей объема продаж и прибыли, выполнение регламентов и стандартов).

Становясь начальником, менеджер по продажам должен еще и отслеживать и удовлетворять запросы и интересы своих подчиненных. В этом случае новоиспеченному НОПу важно понять главный принцип управления персоналом:

«Руководитель сможет быть успешным только в том случае, когда успешны его подчиненные».

Успех руководителя не в том, что он перевыполнил план продаж, а в том, что менеджер Иванов наконец-то нашел подход к супер-клиенту, после того как вместе с коллегами на планерке обсудил возможные варианты коммерческого предложения. И не важно, что идея о «совместной игре в боулинг с региональными клиентами» принадлежала начальнику, ведь PR-менеджер Петрова так с ней здорово справилась...

Деятельность любого руководителя напрямую связана с умением принимать верные решения в проблемных, сложных, рискованных ситуациях, особенно если эти решения необходимо принимать в среде неопределенности и недостатка информации. Эффективность принятия решений в таких случаях можно повысить с помощью применения пошагового анализа ситуации:

1. Шаг первый **определение целей и приоритетов.**

Необходимо сначала определиться с ответом на вопросы:

есть ли смысл рисковать, что можно считать успешным разрешением этой проблемы?

если не удастся достичь главной цели, какими будут мои следующие задачи? Главное на этом этапе – понимать, что цели и задачи решения проблемы должны быть реалистичными, иначе риск будет не оправданным.

2. Шаг второй – **оценка значимости** принятия верного решения.

Далее нужно ответить на вопросы: насколько важно достичь главной цели? Понесет ли компания, да и вы сами, какие-либо убытки в случае

ваших действий или, наоборот, бездействия? Надо ли немедленно что-то менять в сложившейся ситуации или есть возможность немного подождать и рассчитать риски более тщательно?

3. Шаг третий **оказание влияния.**

Считается, что чем выше должность, тем выше влияние на собеседника. На самом деле все зависит от убежденности и искусства переговорщика. В случае грамотного построения взаимоотношений с окружающими можно завоевать доверие, повысить свой авторитет, и за счет этого получить больше возможностей для принятия важных решений.

4. Шаг четвертый **расчет и сравнение риска и выгоды.**

Вы стоите перед выбором: «Что я приобрету, а что потеряю при решении этой проблемы тем или иным способом?» Необходимо определиться с компромиссным решением для сохранения баланса «риск – выгода».

5. Шаг пятый **своевременность решения.**

Для предложения своего решения нужно выбирать подходящий момент, в сложных ситуациях – действовать быстро и решительно, но, если окружающие находятся в состоянии высокого эмоционального напряжения, то лучше этот момент переждать.

6. Шаг шестой **организация «запасного аэродрома».**

Для разрешения любой проблемы всегда существует несколько вариантов, главное – выбрать лучший, а остальные проработать, проранжировать и оставить про запас.

Принципы принятия эффективных решений

Принцип системности – необходимо учитывать все значимые параметры решения.

Принцип стандартизации – есть типовые, описанные стандарты принятия решений в несложных, повторяющихся ситуациях, ими можно пользоваться.

Принцип оптимальной информированности для каждого уровня руководителей существует свой оптимальный объем информации, которого должно быть достаточно для принятия верных решений.

Принцип автоматизма – решение, принятое руководителем, должно обязательно вовремя доводиться до сотрудников и приниматься ими к

действию.

Принцип учета вероятных последствий необходимо учитывать вероятные риски и последствия реализации решения.

Принцип свободы выбора – для принятия эффективного решения у руководителя должно быть право выбора лучшего из нескольких.

Принцип ответственности – ответственность за результаты реализации принятого решения несет тот, кто принял решение.

Принцип соразмерности прав и ответственности уровень компетенции и полномочий руководителя должен соответствовать уровню принимаемого решения.

Принцип своевременности – лучшее решение то, которое принимается в нужный момент.

Принцип единства единоначалия и коллегиальности – за принятие решения персональную ответственность несет руководитель, коллективную ответственность несут все те, кто помогал ему определиться с выбором такого решения.

Принцип соучастия – в решении проблемы необходимо непосредственное участие тех, кого она касается.

«...Суждение о том, что информация – это власть, правомерно хотя бы потому, что владение ею позволяет уменьшить вероятность принятия неверных решений...»

Коммуникативная компетентность руководителя

Переоценить роль коммуникаций в управлении невозможно. Как правило, она недооценивается. Сложность работы с коммуникациями состоит в том, что если сообщение отправлено, это еще вовсе не означает, что оно получено.

Поэтому необходима обратная связь от получателя, а для ответа получателю информации необходимо время на обдумывание решения. Кроме того, информационные потоки, проходящие по вертикальным (руководитель – подчиненный) и горизонтальным (сотрудник – сотрудник)

коммуникационным каналам, имеют свои особенности.

Искажение информации

Проходя свой путь сверху донизу, информация видоизменяется, искажается. Часто она идет не по нужному пути. Прохождение ее по разным ступеням иерархической (бюрократической) структуры также способствует росту числа противоречий среди руководства компании.

Ошибка перспективы

Она кроется в том, что два одинаковых события по-разному могут оцениваться в зависимости от времени, когда они произошли. Недавнее событие обычно забывается достаточно быстро, а новое, только что произошедшее или, наоборот, давно произошедшее, вспоминается легче.

Эффект излучения

Он характеризуется тем, что ближайшие события могут в сильной степени окрасить события прошлого периода, внося ошибки в их восприятие.

Барьеры прохождения информации

- Бюрократия («Чем больше уровней прохождения информации, тем меньше вероятности, что до конечного „потребителя“ она дойдет в первоначальном варианте»).
- Неясность содержания (загруженность информации профессиональным сленгом, непонятными терминами, нечетко сформулированные фразы).
- Боязнь критики или санкций со стороны начальства. Недостаточная компетентность сотрудников.
- Неадекватная оценка информации.
- Монополизм руководителей («Пока я владею информацией единолично – власть в моих руках»).

Требования к информации

- Достоверность.
- Полнота.
- Своевременность.
- Краткость.
- Четкость.
- Непротиворечивость.

Делегирование – это передача подчиненному задачи или действия из сферы ответственности руководителя вместе с необходимыми для этого полномочиями.

Преимущества делегирования полномочий

- Делегирование есть способ мотивации сотрудников.
- Делегирование дает возможность руководителю узнать способности сотрудников, уровень их квалификации, определить их потенциальные возможности.
 - Поручения – способ обучения подчиненных.
 - В коллективе создается команда единомышленников, способная решать сложные производственные задачи.
 - Менеджер может сосредоточиться на разработке более долгосрочных и важных проблем, не занимаясь рутинной работой. Делегирование позволяет руководителю найти время для решения стратегических задач и задач группы А, не «запуская» остальные.
 - Для организации гораздо рентабельнее и дешевле, если руководитель или менеджер будет поручать работу человеку с более низкой зарплатой.

Делегировать в любом случае надо:

- рутинную работу;
- специализированную деятельность (то есть ту деятельность, которую ваши сотрудники могут выполнить лучше, чем вы);
- частные вопросы;
- подготовительную работу (проекты и т. д.).

В каждом конкретном случае проверяйте любое из предстоящих вам дел на возможность делегирования. Принцип здесь предельно прост – все, что могут делать сотрудники, – должны делать сотрудники.

Никогда не подлежат делегированию такие функции руководителя, как:

- постановка целей, планирование;
- окончательное решение по стратегическим вопросам;
- контроль результатов и работы подчиненных;
- подбор команды исполнителей;
- мотивация, оценка, стимулирование и вознаграждение сотрудников;
- задачи особой важности (задачи группы А);
- задачи высокой степени риска;
- необычные, исключительные дела;

- актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснений или перепроверки;
- конфиденциальные задачи.

Делегирование есть не просто поручение или перепоручение задачи – это такое поручение задачи, которое соотнесено с возможностями и способностями (и загруженностью!) подчиненных. Загруженность подчиненных – важнейший регулятор вашей активности при делегировании.

Вопросы по теме

С чего вы начинали построение своего первого отдела продаж? С какими трудностями приходится сталкиваться при управлении отделом?

Евгений: Я не занимался построением ОП, при мне он лишь подвергается изменениям. Изменения вызваны необходимостью акцентировать работу с определенным видом клиентов, который способен приносить большую прибыль компании.

Основные трудности: взаимодействие с другими подразделениями, высококонкурентный рынок, на котором мы работаем, отсутствие достаточного опыта у 40 % сотрудников ОП.

Владислав: Отдел продаж начинал выстраивать «с нуля»: в компании до этого занимал должность менеджера по продажам, хорошо знал все процессы продаж, но управленческого опыта не было, он пришел со временем, так как я сам подбирал команду, обучал их работе. Самое трудное, когда на работу приходят новые сотрудники, – научить их быть уверенными в переговорном процессе с клиентами, повысить самооценку.

Глава 6

Вектор управления – ОРГАНИЗАЦИЯ

Организация – это схема, рабочая структура разных видов деятельности, которыми занята группа работников. Задача проектировщика оргструктуры – так скомпоновать эти виды деятельности, чтобы занятые в них люди вместе действовали лучше, чем отдельно друг от друга.

Организационная структура компании (подразделения) – это инструмент достижения поставленных целей.

Если цели деятельности отдела продаж – зарабатывать деньги, помогать покупателю решать его проблемы посредством использования продукта, реализуемого компанией, то организовать достижение этих целей поможет правильная структура отдела.

6.1. Принципы создания организационной структуры отдела продаж

1. Оргструктура должна ориентироваться на **коммерческую составляющую** стратегии компании, на определенный потребительский рынок и целевые клиентские сегменты.

2. Оргструктура должна создаваться под **конкретные виды** работы (функциональные обязанности), а не под работающих сотрудников отдела.

3. В оргструктуре должны быть четко видны **уровни подчинения**, ответственности и полномочий.

4. **Нормы управляемости** (количество сотрудников, подчиненных напрямую) не должны превышать определенных пределов.

Попросите кого-нибудь из домашних (если вы читаете эти строки дома) или коллег (находитесь на работе) положить на стол около 20 разнообразных мелких предметов (вы не должны наблюдать за процессом) и закрыть газетой. Затем газету убирают и вам за 5 секунд необходимо запомнить предметы, и повернувшись спиной к столу перечислить все что запомнили... (если вы назвали более 10–12 предметов, то у вас отличная память, если 5 и меньше – нужно ее тренировать, среднестатистический участник тренинга вспоминает 7–9

предметов).

Таким образом, подтверждается «правило 7 ± 2 », то есть при прямом контроле руководителя оптимальная норма управляемости 5–7 человек. При необходимости постоянного взаимного согласования можно говорить о руководстве тремя подчиненными. Если в отделе хорошо прописаны бизнес-процессы и стандарты, можно эффективно управлять девятью и большим числом сотрудников.

1. Организация должна быть устойчивой. Поэтому для проектирования организационной структуры за основу берутся устойчивые геометрические фигуры – треугольники, квадраты, пирамиды.



Рис. 16. Варианты организационной структуры



Рис. 17. Виды ресурсов

2. В оргструктуре должны присутствовать и элементы гибкости для оперативного внесения изменений – во время сезонных, временных ситуаций.

3. Кроме всего прочего компании еще нужен неформальный элемент, для того чтобы оргструктура заработала, это правила корпоративного поведения сотрудников, стиль руководства и принципы корпоративной культуры.

4. При построении оргструктуры необходимо просчитать заранее все имеющиеся в наличии ресурсы.

6.2. Классификация типов организационных структур

Построение структуры отдела продаж начинается с ответа на вопрос:
По какому принципу делить отдел на организационные единицы?

Это зависит от множества факторов (квалификации персонала, сложности бизнес-процессов, правил взаимодействия в компании, распределения ответственности, размеров подразделения, применяемых технологий и др.). Стандартно в теории управления выделяются традиционные типы оргструктур (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная) и недавно появившиеся (многомерная, сетевая, адхократическая, предпринимательская).



Рис. 18. Линейная оргструктура

Линейная оргструктура строится на принципах единоначалия. Власть направлена сверху вниз, от руководителя к подчиненному, далее – к следующему по уровню. Все функции выполняются одним руководителем, с полным подчинением ему всех нижестоящих подразделений или сотрудников.

Применяется на этапе «старта» или в отделах продаж крупных компаний.

Плюсы: простота, минимальные затраты, быстрое принятие решения, сильная централизация власти.

Минусы: отсутствие нужной специализации, незаменимость руководителя.



Рис. 19. Функциональная оргструктура

Функциональная структура основана на разделении функций между подразделениями и сотрудниками и предусматривает подчинение одного сотрудника нескольким руководителям. Внутренняя структура, как правило, строится по линейному принципу – каждый функциональный специалист имеет прямую власть над сотрудниками, находящимися в его подчинении.

Применяется на этапах «роста» и «зрелости», в отделах продаж крупных компаний с большим разнообразием продуктовых линеек.

Плюсы: специализация, четкое выполнение функциональных задач, высокая степень взаимодействия и контроля внутри функциональных звеньев, эффективное использование ресурсов и принятие решений.

Минусы: приказы от нескольких специалистов – функциональных руководителей. Возможные проблемы в плане распределения ответственности и координации деятельности.



Рис. 20. Линейно-функциональная организационная структура

Линейно-функциональная структура основана на принципах единоначалия в структурных звеньях отдела и распределения функций между ними. К линейной структуре добавляются функциональные звенья, и функциональный специалист имеет косвенную власть над менеджерами. Линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные специалисты.

Применяется: в отделах с большой численностью сотрудников, при территориальном делении продаж, в случаях неоднородной продуктовой линии и большого количества клиентов.

Плюсы: разделение труда и специализации, управление сосредоточено в одних руках, профессиональное принятие решений.

Минусы: использование большого количества ресурсов и затрат, медленное принятие решений, слабая командная работа.



Рис. 21. Дивизиональная оргструктура

Дивизиональная структура отдела или службы продаж формируется вокруг отдельного вида деятельности (продукта, корпоративного клиента, территории).

Применяется: при наличии большого количества продуктов, крупных корпоративных клиентов или при наличии разных территориальных звеньев продаж.

Плюсы: быстрая реакция на внешние изменения, ориентированность на клиента, быстрое функциональное взаимодействие и четкое распределение ответственности.

Минусы: конкуренция за распределение ресурсов, узкая специализация сотрудников, низкий уровень взаимодействия между подразделениями отдела.

Матричная структура направлена на реализацию проектов по разным направлениям (продуктовым, клиентским), для управления которыми назначаются руководители проектов. Руководство структурными звеньями отдела распределяется между руководителями направлений и функциональным подчинением специалистам.



Рис. 22. Матричная оргструктура

Применяется: на этапе «зрелости» с формализованными бизнес-процессами и необходимостью более эффективного использования ресурсов в высоко конкурентной среде продаж.

Плюсы: оптимальное использование ресурсов, быстрая реакция на изменения внешней среды, развитие сотрудников и управленцев, налаженное взаимодействие всех звеньев отдела, возможность взаимозаменяемости и обмена опытом.

Минусы: двойное подчинение, возможные конфликты и противоречия между сотрудниками разных звеньев, «перетягивание одеяла на себя», проблемы с организацией коммуникационных процессов по всей структуре продаж.

6.3. Факторы, влияющие на построение структуры отдела продаж

Кроме общих принципов формирования организационной структуры в каждой компании существуют свои особенности и факторы, оказывающие серьезное влияние на *структуру отдела* продаж, которые нужно обязательно учитывать при проектировании.

Сложность самого продукта (IT-продукт, проектирование зданий и коммуникаций и т. д.) приводит к тому, что менеджеры по *продажам* должны быть экспертами в своей области и обеспечивать консультационной поддержкой по продукту (возможно создание группы менеджеров-консультантов).

Длительный цикл продаж подразумевает большое количество рутинной и низкоквалифицированной работы (можно подчинить менеджерам помощников – сервис-менеджеров – для оформления документов).

Большой разброс по объемам потенциальных сделок предполагает распределение клиентов по разным подразделениям (например – сектор региональных продаж (крупные сделки), сектор сетевых продаж (средние заказы), сектор городской розницы (небольшие объемы заказов)).

Корпоративные (VIP) клиенты обычно требуют к себе особого внимания (выделение группы по работе с корпоративными клиентами).

Влияние на *структуру отдела продаж* оказывают и каналы сбыта, по которым предполагается осуществлять товародвижение:

- прямой канал обслуживают отделы продаж с разветвленной и сложной *структурой*;
- партнерский канал может обслужить отдел *продаж* с небольшой

простой структурой (по сегментам клиентов, продуктов или по регионам).

При продвижении нескольких видов товара или услуг возможно создать группу для продвижения наиболее приоритетного вида.

На практике для более эффективного управления отделом и достижения различных целей, стоящих перед ОП, при построении оргструктуры используют комплекс различных способов ее формирования.

Как бы хорошо мы не просчитывали бизнес-проект и «красиво не рисовали» структуру, идеальных решений не бывает, поэтому периодически в процессе работы отдела продаж необходимо возвращаться к оргструктуре для ее корректировки и актуализации (желательно, чтобы этот период длился не менее года).

6.4. *Функции отдела продаж*

Функционально управление продажами соединяет в себе фактически «два в одном»:

- функции управления продающим персоналом, в котором взаимодействуют все «векторы управления» СЕТИ ПРОДАЖ:

- целеполагание;

- планирование;

- организация;

- мотивация;

- контроль.

- функции управления этапами процесса продаж, состоящими из:

- П – поиска клиента, подготовки к сделке;

- Р – расчета рисков, рентабельности продаж и имеющихся ресурсов;

- О – ориентации в клиенте (потребностях, типе) и «ведение» его;

- Д – делового общения (встреч, контактов, предложений, договоренностей);

- А – аргументации (презентации, отстаивания своих интересов);

- Ж – жалоб, рекламаций, возражений и работы с ними;

- А – анализа продаж.

В этих функциях заложено много психологических моментов, связанных как с клиентами, так и с продавцами, поэтому простым техническим путем разделить обязанности между сотрудниками отдела продаж не так-то просто. Довольно часто распределение функций в отделе складывается «исторически», далеко от оптимального варианта и плохо

поддается структурированию.

Различные функции предполагают наличие разных компетенций и, соответственно, требования к квалификации менеджера. На разных этапах развития компании необходима разная структура, например на «стартовом» этапе менеджеры по *продажам* обзванивают всех клиентов самостоятельно, ведут переговоры и занимаются оформлением сделок. На этапе «роста» у менеджеров для обзвона и ведения документооборота появляются помощники (сервис-менеджеры). Во многих крупных «зрелых» компаниях эти функции берут на себя сотрудники корпоративного call-центра.

Для построения организационной структуры функции сотрудников отдела продаж лучше укрупнить (сгруппировать), а детализацию – оставить для написания должностной инструкции.

Например, деятельность торгового представителя может быть разделена на три функциональных составляющих:

1. Совершение продаж:

- поиск потенциальных клиентов;
- установление контакта, общение;
- проведение презентаций продукта;
- работа с отказами, возражениями;
- формирование коммерческих предложений;
- подготовка заказа и доставки;
- сбор платежей (при необходимости).

2. Обслуживание потребителей:

- консультации по продукту;
- дополнительные услуги;
- контроль запасов;
- помощь в мерчандайзинге;
- контроль за качеством товара;
- обучение продавцов.

3. Управление территорией:

- сбор и анализ информации о потребителях и рынке конкурентов;
- распространение информации среди торгового персонала компании;
- разработка планов, прогнозов, бюджетов, стратегий продаж.

Таким образом, можно выделять отдельные функции сотрудников отдела продаж и под эти функции при необходимости создавать отдельные структурные звенья и должности. Для этой цели предварительно составляется карта (матрица) функциональных обязанностей сотрудников

отдела продаж.

Исходными данными для разработки матрицы функциональных обязанностей могут являться:

описание должностей руководителей и менеджеров (должностные инструкции);

Таблица 7. Матрица распределения функций в отделе продаж ООО «Паутина» (пример)

Функция	Задачи	Периодичность (N раз в месяц)	Трудо-емкость (N часов)	Численность (N сотрудников отдела)	Функциональные взаимосвязи
Определение целей и задач отдела продаж	технологии продаж; ассортимент; цены; каналы сбыта; ключевые клиенты	4	6	1 (НОП), 2 (руководители групп)	коммерческий директор, отдел маркетинга, НОП, руководители групп
Организация системы и процессов управления	разработка оргструктуры, штатного расписания, положения об отделе; должностные инструкции; регламенты	2	3	1 (НОП) 2 (руководители групп)	коммерческий директор, отдел персонала, НОП, руководители групп
Управление оперативной деятельностью отдела	определение оперативных коммерческих показателей; составление планов, отчетов, бюджетов; формирование и контроль бонусной политики; контроль финансовых результатов	20	3	1 (НОП) 2 (руководители групп)	финансовый отдел, отдел маркетинга, отдел логистики и закупок, НОП, руководители групп
Функция	Задачи	Периодичность (N раз в месяц)	Трудо-емкость (N часов)	Численность (N сотрудников отдела)	Функциональные взаимосвязи
Управление персоналом отдела	постановка задач и контроль исполнения; контроль работы с клиентами, товаром, документами, регламентами; подбор и увольнение; оценка, мотивация, развитие, обучение; управление конфликтами	20	2	1 (НОП) 2 (руководители групп)	коммерческий директор, отдел персонала, НОП, руководители групп
Организация внешнего взаимодействия отдела	планирование и корректировка запаса товаров; корректировка текущих логистических потоков; корректировка мероприятий по стимулированию клиентов; ценообразование	20	1	1 (НОП)	отдел маркетинга, отдел логистики и закупок, НОП, руководители групп, менеджер по развитию продаж

Работа с ключевыми (корпоративными, VIP) клиентами, поиск новых и возвращение ушедших клиентов	личное участие в сложных переговорах; привлечение новых клиентов; работа с жалобами, проблемами, конфликтами	10	10	1 (НОП)+ менеджер по развитию продаж	НОП, менеджер по развитию продаж
Работа с продуктом	формирование, анализ и корректировка продуктовой матрицы отдела; ввод/вывод товарных позиций	8	4	1 (НОП) 2 (руководители групп)	коммерческий директор, отдел маркетинга, НОП
Организация оперативной деятельности направления	оперативные коммерческие показатели по клиентам направления; составление планов, отчетов, бюджетов по направлению; контроль финансовых результатов по направлениям	20	2	2 (руководители группы) 3 (супервайзер)	руководители групп, супервайзеры
Функция	Задачи	Периодичность (N раз в месяц)	Трудо-емкость (N часов)	Численность (N сотрудников отдела)	Функциональные взаимосвязи
Управление персоналом направления	постановка задач и контроль их исполнения; контроль работы с клиентами, продуктом, документами, регламентами; оценка, обучение, наставничество; контроль работы с дебиторской задолженностью; контроль посещения клиентов	20	3	2 (руководители группы) 3 (супервайзер)	руководители групп, супервайзеры
Работа с клиентами направления	предложения по корректировке товарной матрицы направления; формирование потребностей направления; бронирование товара	20	2	2 (руководители группы) 3 (супервайзер)	руководители групп, супервайзеры
Организация оперативной деятельности сегмента (территории)	посещения/звонки клиентам согласно графику посещений; определение оперативных задач для каждого контакта с клиентом; составление отчетов по сегменту; составление списка клиентов, которые должны сделать заказ	20	3	7 (торговые представители)	супервайзеры, торговые представители
Работа с клиентами сегмента	подписание договоров; поиск, оценка и привлечение клиентов; прием заказов; работа с дебиторской задолженностью	20	2	7 (торговые представители)	супервайзеры, торговые представители, финансовый отдел

Функция	Задачи	Периодичность (N раз в месяц)	Трудоемкость (N часов)	Численность (N сотрудников отдела)	Функциональные взаимосвязи
Работа с продуктом сегмента	сбор информации о продуктовой матрице клиента; контроль выкладки/ внешнего вида продукта, условий хранения, остатков, сроков реализации; оформление возврата товара; составление/передача заявок клиента в отдел сервиса; корректировка ассортимента для клиентов	20	2	7 (торговые представители)	супервайзеры, торговые представители, отдел маркетинга
Оформление продаж отдела	получение информации об остатках на складе, о поставках товара; прием заказа у клиента, корректировка по наличию, ассортименту, цене; оформление возврата товара от клиента; согласование с клиентом возможности изменений поставок товара	20	7	1 (менеджер по сервису) 4 (сервис-менеджеры)	менеджер по сервису, торговые представители, менеджер по работе с ключевыми клиентами, сервис-менеджеры, отдел логистики и закупок

матрица распределения функций управления между подразделениями компании;

положение об отделе продаж;

нормативы трудоемкости, при их отсутствии можно использовать результаты экспертного опроса специалистов о затратах труда и сроках решения функциональных задач.

На основе функциональной матрицы можно построить примерную организационную структуру отдела продаж и рассчитать его численность.



Рис. 23. Организационная структура ООО «Паутина» (пример)

Для формирования штатного расписания отдела необходимо просчитать приблизительную численность персонала, для этого существует много способов, остановлюсь на одном – наименее сложном. В случае уже существующего отдела с помощью этих расчетов всегда можно

проанализировать оптимальное количество необходимых сотрудников (переизбыток или нехватку).

6.5. Примеры расчета потребности в сотрудниках отдела

Примерный расчет потребности в сотрудниках отдела продаж компании «Паутина».

1. Определяем входные параметры. Если отдел продаж существует не первый год, можно использовать отчетные среднестатистические данные, если разрабатывается проект отдела – за основу берутся «прогнозные» цифры, например количество клиентов можно рассмотреть, как отношение планируемого объема продаж за год на предполагаемый средний объем закупки постоянного клиента:

Расчетный период (Г – год, К – квартал, М – месяц).

Количество клиентов (К) – постоянных, новых, ключевых...

Количество посещений клиентов (П).

Объем работы (О) – объем продаж (в деньгах или штуках), количество заказов...

Средний объем на одного клиента ($O_{\text{ср}}$).

Время, затрачиваемое на переговоры, дорогу, заказы, документы (Ч – в часах, Ми – в минутах).

2. Определяем примерное количество торговых представителей отдела:

1) рассчитываем трудоемкость работы (ТР) для торговых представителей на год:

$$ТР = К \times П \times Ч,$$

где К – количество постоянных (делающих не менее 2 заказов в месяц на сумму не менее 10 000 рублей) клиентов, $K = 200$;

П – количество посещений клиента торговым представителем $P = 2$ раза в месяц, или 24 раза в год;

Ч – временные затраты в часах на обслуживание одного клиента $Ч = ч_1$ (время на сбор информации) + $ч_2$ (время на подготовку визита) + $ч_3$ (время на дорогу) + $ч_4$ (время на переговоры) = $0,5 + 0,5 + 1,5 + 0,5 = 3$ часа;

$ТР = 200 \times 24 \times 3 = 14\,400$ часов – трудозатраты торговых

представителей на обслуживание клиентов отдела (можно вносить поправочные коэффициенты в формулу в зависимости от отрасли, сложности продукта, квалификации персонала, региональных особенностей);

2) исходя из трудоемкости $TP = 14\,400$ часов в год и учитывая, что годовой фонд рабочего времени на 2008 год $\Phi_{рв} = 1993$ часа (этот показатель всегда можно уточнить в бухгалтерии компании), вычисляем количество торговых представителей $N_{тп}$ по формуле:

$$N_{тп} = TP / \Phi_{рв} = 14\,400 / 1993 = 7,2.$$

Исходя из наших входных данных в отделе продаж компании «Паутина» для оптимальной работы необходимо 7 торговых представителей.

3. Определяем примерное количество сервис-менеджеров отдела:

1) рассчитываем трудоемкость работы (TP) для сервис-менеджеров на год:

$$TP = K \times Z \times Ч,$$

где K – количество постоянных клиентов = 200;

Z – количество заказов клиента. $Z = 2$ раза в месяц, или 24 раз в год;

$Ч$ – временные затраты в часах на обслуживание одного клиента. $Ч = ч_1$ (введение заказа в компьютер) + $ч_2$ (время на телефонные переговоры с клиентом) + $ч_3$ (работа с базой данных клиентов) + $ч_4$ (время на взаимодействие со складом) = 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5 = 2 часа;

$TP = 200 \times 24 \times 2 = 9600$ часов – трудозатраты сервис-менеджеров на обслуживание клиентов отдела;

2) исходя из трудоемкости $TP = 9600$ часов в год и учитывая, что годовой фонд рабочего времени на 2008 год $\Phi_{рв} = 1993$ часа, вычисляем количество торговых представителей $N_{см}$ по формуле:

$$N_{см} = TP / \Phi_{рв} = 9600 / 1993 = 4,8.$$

Исходя из наших входных данных в отделе продаж ООО

«Паутина» для оптимальной работы необходимо 5 сервис-менеджеров.

4. Расчет потребности в руководителях среднего звена (супервайзерах, руководителях групп) зависит от количества и профессионализма подчиненных, уровня стандартизации бизнес-процессов, стратегических и тактических целей отдела, сложности продукта, выбора каналов распределения.

Если процесс продаж в отделе разделен на этапы поиска новых клиентов, сопровождения продаж и ведения постоянных клиентов, а также оформления сделки, то все эти функции может выполнять один менеджер по продажам, но лучше разделить их между несколькими, например:

- функции менеджера по развитию продаж – поиск новых клиентов и возвращение ушедших, которых он «передает» менеджерам по продажам, контролируя несколько первых продаж;
- функции менеджера по продажам – продавать продукт постоянным клиентам, которые за ним закреплены по территориальным или иным признакам, вести переговоры по сделкам;
- функции сервис-менеджера – документарное оформление сделки, отслеживание дебиторской задолженности, заполнение баз данных.

В случаях, когда продукт или расчеты по его продажам слишком сложные (например, сфера IT, промышленное оборудование, проектные работы), необходимо вводить в отдел группу поддержки продаж, состоящую из специалистов – консультантов, проектировщиков, расчетчиков. Это позволит не только качественно работать с клиентами, но и высвободит время менеджеров по продажам на выполнение их непосредственных обязанностей.

В случаях, если технологии работы по привлечению новых клиентов и по сопровождению постоянных клиентов отличаются друг от друга, необходимо предусмотреть создание двух направлений продаж, например группа поиска новых клиентов и группа постоянных продаж. Соответственно, они будут отличаться как по целям и задачам, стоящим перед ними, так и по требованиям к компетенциям менеджеров.

При территориальной локализации клиентов отдела можно выделять региональные направления, например группа продаж по Северо-Западному региону, группа продаж по Санкт-Петербургу, группа продаж по Ленинградской области.

Достаточно часто встречается разделение отдела по клиентам, например сектор по работе с корпоративными клиентами, сектор по работе с государственными организациями, сектор по работе с сетевой розницей,

сектор по работе с региональными клиентами.

Деление позволяет более эффективно работать с разными клиентами, учитывая их групповую специфику принятия решений, общие потребности, приоритеты по выбору продуктов и условий сделок.

Если в компании нет отдельного подразделения по маркетингу, необходимо будет предусмотреть или отдельного человека для выполнения таких функций, как продвижение продукта, реклама и PR, организация рассылок, выставок, либо распределить эти функции среди сотрудников отдела.

Когда существуют различия при продаже разных продуктов отдела, возможно, имеет смысл выделить отдельных сотрудников (менеджеров по продукту) или группы по продвижению конкретных услуг или товаров, например сектор обоев, сектор паркета, сектор подвесных потолков. Либо деление может происходить по принципу «АВС-анализа»: сектор товара А, сектор товаров В и С.

Формировать структуру отдела продаж можно по-разному, но очень важно, чтобы она учитывала цели, потребности и возможности компании и отдела, специфику продуктов, клиентов и персонала.

6.6. Маркетинговая составляющая в отделе продаж

При проектировании отдела продаж всегда возникает вопрос: кто и каким образом будет отвечать в продажах за *маркетинг* и PR? В случае проведения аудита продаж или реорганизации структуры компании при одновременном существовании в ней и отдела маркетинга, и отдела продаж вопрос несколько перефразируется: должен ли отдел *маркетинга* подчиняться отделу *продаж*, или отдел *продаж* будет подчиняться отделу *маркетинга*, или два этих *отдела* «одноуровнево» подчиняются коммерческому директору?

На эти вопросы однозначных ответов нет, все зависит от сложившейся традиционной структуры компании, от мнения топ-менеджеров по этому поводу и, безусловно, от личностей и харизмы руководителей этих отделов.

Основные цели деятельности у отделов разные.

У отдела продаж:

- сделать продукт доступным каждому потребителю;
- увеличить объем продаж и прибыльность сделок.

У отдела маркетинга:

- побуждать большее количество людей потреблять большее

количество продукта;

- правильно позиционировать продукт;
- создавать положительную репутацию компании и продаваемого продукта.

Критерии оценки деятельности отделов тоже различные.

Результаты работы отдела продаж оцениваются в количественных показателях:

- увеличение объемов продаж;
- улучшение рентабельности сделок;
- увеличение клиентской базы.

Результаты работы отдела маркетинга в основном качественные и оцениваются субъективно:

- качественное представление продукта; стимулирование сбыта;
- создание положительного имиджа компании и продукта.

Поэтому во многих компаниях существует проблема эффективного взаимодействия между отделом маркетинга и отделом продаж. Как правило, отдел маркетинга разрабатывает общие маркетинговые стратегические цели (программы продвижения продукта, принципы сегментирования, распределения и позиционирования товара, ассортиментную матрицу и политику ценообразования).

Но реализацией этих целей занимаются сотрудники отдела продаж, они отвечают за конкретный конечный результат. И если результат радует владельцев, то отдел маркетинга утверждает, что это благодаря хорошо разработанным маркетинговым стратегиям и программам, а сотрудники отдела продаж уверены, что только за счет их профессионализма и хорошего отношения с клиентами достигнуты высокие показатели продаж. Самое неприятное начинается, когда результаты не радуют...

Чтобы исключить такие проблемы в крупных сбытовых компаниях, особенно при наличии корпоративных продаж, функции отдела маркетинга в плане продвижения продукта разработки программ стимулирования сбыта, *рекламы*, PR, интернет- и телемаркетинга передаются в отдел продаж. Для этого создается специальное подразделение, которое можно назвать «группа по продвижению продукта», «сектор по развитию продаж»; или переименовав «отдел продаж» в «службу сбыта», оставить традиционное название «отдел маркетинга», при подчинении, естественно, подразделению «служба сбыта».

Остальные же маркетинговые функции: аналитические (мониторинг рынка, конкурентов, покупательского спроса, формирование ассортиментной политики, ценообразование и т. д.), функции

стратегического планирования и контроля продаж передать в новое подразделение – планово-аналитический отдел. Его не рекомендуется подчинять службе продаж, так как у него еще будут и контрольные функции продаж. Подчиняться он может коммерческому директору, финансовой службе или напрямую генеральному директору. Сотрудники отдела продаж, группы по продвижению и планово-аналитического отдела, выполняя разные функции управления продажами, должны плотно и эффективно взаимодействовать между собой, так как работают они на общий результат – увеличение прибыльности компании.

Вопросы по теме

Какие функции в вашей компании выполняет ОП, какие отдел маркетинга? Как осуществляется взаимодействие между сотрудниками смежных подразделений, не возникают ли разногласия?

Евгений: В нашей компании нет отдела маркетинга. Поиск новых клиентов, проведение различных маркетинговых мероприятий осуществляется силами сотрудников отдела продаж.

Владислав: Отдела маркетинга у нас как такового нет, но существует планово-аналитический отдел, который проводит мониторинг рынка недвижимости и всю аналитику продаж по компании в целом и в разрезе нашего отдела. Сотрудники отдела нам помогают в планировании продаж и взаимоотношений с клиентами, поэтому со взаимодействием все хорошо.

На какие параметры нужно опираться при разработке организационной структуры ОП?

Евгений: Я думаю, основной параметр – на какой тип (типы) клиентов будет ориентирован отдел продаж в своей деятельности.

По каким критериям вы делите клиентскую базу между менеджерами ОП?

Владислав: Деление стандартное для риэлтерской компании:

- вторичный рынок;
- загородная недвижимость;
- новое строительство;
- аренда.

Марианна: Желательно:

1. Чтобы у всех менеджеров отдела были клиенты всех трех групп (А, В, С):

А. Стратегические клиенты.

В. Хорошие клиенты.

С. Мелкие клиенты.

2. Опирается на рабочую территорию продаж.

Евгений: Два года назад мы поделили всю клиентскую базу между менеджерами по следующим принципам:

- история работы самого менеджера с клиентом;
- нацеленность менеджера работать с предприятиями одной отрасли (пищевая, деревообрабатывающая и т. д.).

В настоящее время менеджеры сами ищут клиентов. Сейчас распределение клиентов происходит по принадлежности к отрасли и учитывается предыдущий опыт работы менеджера в отделе продаж и его достижения при работе с клиентами.

Глава 7

Вектор управления – ПЛАНИРОВАНИЕ

Казалось бы, цели поставлены, ориентиры определены, можно действовать. Именно так поступают компании «на старте» – «вперед, чем больше продадим, тем лучше, там поглядим, что получится». Но чем взрослее становится компания, тем яснее становится руководителям, что планирование продаж – необходимый инструмент эффективной работы.

Планирование – это система управления, связанная с анализом, прогнозированием, контролем, принятием решений о действиях компании (подразделения) в конкретные промежутки времени при оптимальном использовании всех ресурсов.

7.1. Составляющие элементы планирования продаж

Притча во языцех:

- а надо ли планировать продажи, тратить драгоценное время, которое можно было бы уделить любимым клиентам, поощрять или наказывать сотрудников за выполнение или невыполнение планов?..

- есть товар – продадим, нет товара – никакие планы не помогут...

- будем платить хорошую зарплату профессиональным менеджерам – и без планирования все будет хорошо...

Но ведь суть проблемы – не **просто продать** товар (рано или поздно, дешево или дорого его купят), а **продать выгодно**. План является ориентиром для повышения эффективности продаж в будущем, инструментом управления в настоящем и аналитическим эталоном для уже свершившихся сделок.

Планирование продаж это:

- система оптимального распределения ресурсов (временных, финансовых, материальных, человеческих);

- управление поведением покупателей, партнеров и конкурентов (технологиями продаж, стандартами работы с клиентами);



Рис. 24. Система планирования продаж

- способ прогнозирования стабильности работы компании (финансовые показатели, расчет долгосрочных бюджетов);
- ответ на вопрос: сколько продукта мы можем продавать за период и насколько прибыльно? (планирование количественно измеримых показателей – деньги, штуки, доли, проценты);
- система анализа, прогнозирования и контроля (объемов продаж, прибыли, эффективности деятельности отдела продаж).

Ключевые вопросы, возникающие при планировании продаж:

- Что планировать? *Все, что можно посчитать (деньги, штуки, действия...).*
- Когда планировать? *По периодам (год, месяц, квартал, неделя...).*
- Зачем планировать? *Для определенности результата и способов достижения.*
- В каком объеме? *Необходимом для эффективной оперативной деятельности.*
- Кто планирует? *Функциональный руководитель или специалист.*
- Как планировать? *Письменно (в ежедневниках, компьютерных программах...).*



Рис. 25. Элементы планирования продаж

Часто слышу от руководителей продаж: «Мы прогнозировали, но в сроки не уложились...» или «в последнем плане, рассчитывая доходы и расходы, мы обнаружили, что...». «Прогноз и сроки», «план и финансовые показатели», в принципе все это взаимосвязано, но желательно разделять эти понятия и понимать разницу между ними.

7.2. Прогноз продаж и его отличия от плана

Планирование продаж начинается, как правило, с прогнозов (они бывают оптимистические, реалистичные и пессимистические), желательно стремиться к оптимистическим прогнозам, ориентироваться на реалистичные и быть готовым к пессимистическим.

Прогноз описывает ситуацию, которая с той или иной вероятностью сложится на внешнем рынке или внутри компании. Можно проанализировать несколько вариантов прогнозов развития рынка, отрасли, внешней среды, возможных внутренних изменений; выбрать лучший из них, и на его основе начинать планировать деятельность отдела продаж.

В виде прогнозов можно получить следующую информацию:

1. Ситуацию на рынке по конкретным, необходимым для планирования разрезам.
2. Поведение покупателя: оценку платежеспособного и потенциального спроса.
3. Ситуацию на финансовом рынке.

Прогнозирование – эффективный элемент конкурентной борьбы, оно позволяет:

- более точно распределить имеющиеся ресурсы компании для получения большей прибыли;
- более адекватно принимать стратегические решения, определять оперативные показатели и оценивать достигнутый результат;
- заранее учитывать как позитивные, так и негативные тенденции рынка, что позволит своевременно корректировать оперативные действия отдела;
- более оперативно обеспечивать доставку продукта клиенту «в нужное место и в нужный час»;
- эффективнее управлять складскими запасами, тем самым увеличивая прибыльность компании;
- заранее планировать численность персонала и своевременно корректировать системы оплаты труда.

Прогнозируемые результаты рекомендуется рассчитывать в тех же единицах (деньгах, долях, процентах, штуках), в каких рассчитывается план продаж и оформляется отчетность отдела, чтобы затем можно было сверить полученные и прогнозируемые результаты для оценки эффективности прогнозов.

Планирование продаж осуществляется в двух направлениях:

- цифровые расчеты показателей продаж за период (наименование – количество);
- мероприятия по стимулированию продаж (продвижение продукта, качественные показатели продаж).

С точки зрения качественных показателей продаж начинающие руководители иногда, планируя продажи, подробно расписывают содержание мероприятий, их последовательность, но забывают включить параметры: «результат планируемых действий», ответственных исполнителей и в какие сроки планируется достичь этого результата. Такой план фактически представляет прогнозный вариант действий (если только это не «план цифрового выражения» показателей продаж за конкретный период).

Основные **отличия плана от прогноза** в том, что план обязательно должен содержать в себе такие параметры, как:

- описание конкретных мероприятий (действий, необходимых для достижения целей);
- количественные показатели результатов;
- сроки выполнения запланированного;

- Ф. И. О. ответственного лица за исполнение мероприятий в срок и с необходимыми результатами;
- Ф. И. О. разработчика плана.

Рядом с графой плана «Мероприятие (действие)» должна стоять графа «Содержание». Причем описание мероприятия должно быть детализированным и, при необходимости, разделенным на контрольные этапы. Не просто «стимулирование продаж», а описание всех составляющих этого процесса.

Результат продаж, которого планируется достичь, совершая определенные действия, является показателем достижения цели. Получение нужного результата требует от менеджера по продажам определенных усилий, не только количественных (количество звонков, встреч, договоренностей), но и качественных (по какому поводу позвонил и кому, закончилась ли встреча заказом, зафиксировали договоренности письменным контрактом или нет...).

...После напряженного рабочего дня один менеджер по продажам подходит к другому и спрашивает: «Ну, как прошел день?», тот ему отвечает: «Замечательно, все сделал по плану: пять звонков, одну презентацию, начертил блок-схему процесса общения с клиентом...». На что первый менеджер ему отвечает: «Не расстраивайся, у меня тоже день не задался – ни одной сделки не совершил».

Руководители часто жалуются, что менеджеры по продажам, развивая кипучую деятельность по привлечению клиента (достаточно часто с ним общаясь, тратя представительские деньги на неформальные беседы и отчитываясь на планерках, что «клиент почти созрел»), в итоге так и не заключают с ним ни одного контракта о покупке. И ругать-то их вроде не за что, ведь действуют они согласно технологии продаж...

Необходимо объяснить сотруднику, что важен не только процесс дружеского общения и совместных обедов с клиентом (хотя это тоже важная составляющая результативности продаж), но в первую очередь его действия должны быть направлены на результативность этого общения (сумма сделок, продвижение новых продуктов, стабильность закупок).

Любой менеджер по продажам должен четко понимать, что его компетентность как продавца и затрачиваемые на работу усилия будут оцениваться по достижению планируемых результатов.

Показатель плана «**Срок выполнения**» довольно сильно влияет на то,

какие действия нужно запланировать (что можно успеть сделать, предпринять за отпущенное время) и кому из сотрудников можно поручить это задание.

Фамилия сотрудника – **разработчика плана** необходима для того, чтобы знать, с кем контактировать по спорным вопросам, чтобы понимать, кто будет при необходимости корректировать план, и чтобы оценить компетентность разработчика после подведения итогов работы.

Если для построения плана это обязательные графы, то для прогнозов эти показатели бывают или избыточными, или неизмеримыми.

7.3. Основные виды и принципы планирования

В каждой компании существует своя система планирования продаж, предназначенная для различных целей, с помощью которой разрабатывают планы разных видов и глубины.

Виды планов:

- стратегический план (долгосрочный план – на 3–5 лет);
- тактический план (среднесрочный план – на 1–3 года);
- оперативный план (краткосрочный план – на год, квартал, месяц).

Глубина планирования зависит от периода планирования: год, полугодие, квартал, месяц, неделя, день.

Годовой план продаж необходим (хотя руководители некоторых отделов продаж утверждают, что для их компаний такое планирование нереально из-за специфических условий бизнеса и отсутствия какой-либо стабильности рынка), с его помощью можно планировать оборотные средства, маркетинговые мероприятия, рекламные бюджеты. Годовой план продаж служит хорошим ориентиром для руководителей и сотрудников подразделений компании в выборе приоритетных направлений деятельности, на его основе строятся оперативные планы на квартал или месяц.

Недельная корректировка проводится, в основном, для контроля расходной части бюджетного плана/бюджета: не отчитался за подотчетные деньги на прошлой неделе – на текущей денег не выдадут.

Дневное планирование используется менеджерами для определения приоритетов по задачам на день, расписания встреч и звонков, а также необходимо для отчетности.

Бюджетирование – это планирование расходов и доходов отдела по центрам финансовой отчетности (ЦФО) на определенный период. ЦФО –

это структурные единицы или ответственные лица, которые отвечают за доходно-расходную часть своего направления (например, руководитель группы региональных продаж (как ЦФО) отвечает за доходы, полученные от продаж продукта региональным клиентам, и за командировочные расходы своих подчиненных).

Эффективное бюджетирование облегчает оперативное планирование продаж, контролирует распределение ресурсов, помогает оптимизировать издержки, повышает точность прогнозирования показателей, потому что каждый ответственный за бюджетирование менеджер планирует тот раздел бюджета, в котором он наиболее компетентен.

Работоспособным бюджет становится тогда, когда оценка и оплата труда менеджеров в какой-то степени зависят от выполнения бюджетных показателей.

Как правило, бюджет составляется на год, кроме бюджета продаж планируются также рекламный бюджет (расходы на рекламу и программы продвижения товара) и маркетинговый (на программы лояльности, мотивацию клиентов и партнеров). Как правило, стратегическое планирование коммерческих результатов относится к компетенции топ-менеджмента компании, тактические планы разрабатываются совместно с руководителями подразделений коммерческой службы.

Ответственность же за планируемые оперативные результаты и их выполнение несет начальник отдела продаж.

При планировании продаж необходимо опираться на следующие моменты:

- динамику покупательского спроса, поведения;
- стратегические и тактические задачи отдела и компании в целом;
- стандарты корпоративного поведения по отношению к клиентам, конкурентам, партнерам, между сотрудниками;
- планы работы на период от смежных подразделений (без информации от производства о выпускаемой продукции или информации от отдела закупок о сроках поступления продукта сотрудники отдела продаж не смогут качественно выполнять свои функции);
- наличие необходимых ресурсов и распределение их между подразделениями и исполнителями;
- плано-аналитические мероприятия (регулярный мониторинг ситуации на рынке, изменения в политике ценообразования, внедрение новых технологий);
- статистические показатели продаж предыдущих периодов.

Принципы эффективного планирования

План должен быть **достижимым** – «свет в конце туннеля необходимо видеть...».

План может быть выполнен только при определенном наборе **реальных** условий – можно «продавать песок в пустыне», но все-таки гораздо реальнее запланировать «реализацию воды».

При планировании обязательно нужно предусмотреть возможность корректировки плана – действия можно разбить на этапы, а в сроках заложить **«контрольные точки»** дополнительной проверки результатов.

Планируемые показатели результатов должны быть **объективны** и **понятны**, так как по их достижению или не достижению обычно оценивается работа сотрудников отдела и рассчитывается переменная часть их зарплаты;

При формировании разделов, включаемых в план продаж, нужно учитывать основные составляющие СЕТИ ПРОДАЖ.

Таблица 8. Планирование продаж

Планирование по продукту <ul style="list-style-type: none">• объем продаж;• структура ассортимента;• уровень цен;• размеры складских запасов;• сезонные колебания;• жизненный цикл продукта	Планирование по клиентам <ul style="list-style-type: none">• количество контактов, сделок;• новые и «разбуженные» клиенты;• объем продаж по клиенту и сегментам;• размер среднего заказа за период;• перспективы развития;• кредиты, инвестиции
Планирование по персоналу <ul style="list-style-type: none">• планирование потребности;• индивидуальные планы развития;• фонд оплаты труда и льгот;• мероприятия по оценке (аттестации);• корпоративное обучение;• ротация, карьерные продвижения	Планирование по технологиям <ul style="list-style-type: none">• мероприятия стимулирования продаж;• стандарты взаимодействия с разными категориями клиентов;• программы продвижения продукта;• маркетинговые исследования;• рекламные мероприятия

7.4. Методы планирования

Планирование «сверху» (директивное планирование) – руководители составляют план продаж, опираясь на свою субъективную оценку планируемых результатов деятельности отдела и «продающих» менеджеров. Чаще всего этот метод используется в недавно созданных

отделах, на этапе «старта», или во время «спада» – руководители видят ситуацию в продажах целиком, а сотрудники обладают лишь узкопрофильной информацией.

Плюсы: все управленческие функции по продажам (планирование, организация, мотивация, контроль) сконцентрированы у одного человека, он четко знает, что необходимо сделать для достижения того или иного результата. Оперативность составления плана высока, так как не требуются дополнительные согласования и аргументация.

Минусы: низкая детализация планов: руководители склонны планировать продажи более глобально. Не всегда корректны прогнозы по потенциалу клиентов – менеджеры, как правило, владеют более свежей информацией о клиенте, так как чаще с ним контактируют. Персонал не достаточно замотивирован на выполнение таких планов, рассматривает эти планы как «навязанные сверху и невыполнимые».

Планирование «снизу» (от менеджеров) применяется там, где четкость планирования является конкурентным преимуществом компании (большое количество региональных подразделений – нужно «поделить на всех и в срок», «длинный рукав» логистики – надо заранее продумать все возможные риски с такими поставками).

Плюсы: планы более детализированы и реальны, так как созданы «на передовой», где напрямую работают с клиентами. Менеджеры, вовлеченные в процесс планирования, считают план своей разработкой и максимально стремятся его подтвердить результатами продаж. Кроме того, разработка индивидуального плана каждым сотрудником с включением в него объема продаж в рублях, количества контактов и нормативов по новым клиентам и еженедельный контроль и сопоставление запланированного с фактическими продажами не только мотивирует, но и организует сотрудника.

Минусы: оперативность составления планов не высока – много исполнителей и у каждого свои принципы и способности к процессу планирования. Возможны ошибки психологического плана (боязнь взять ответственность за прогноз на себя, плохое владение математическими расчетами). В некоторых случаях менеджеры могут намеренно занижать планы продаж, с тем чтобы в случае выполнения плана получить дополнительную премию за его перевыполнение.

Планирование «от достигнутого» (по инерции) показатели продаж будущего периода рассчитываются, учитывая итоговые показатели предыдущего, с небольшим увеличением этих показателей на 10–20 %, которое устанавливается начальником отдела продаж или руководством

компании. Такой способ применяется достаточно часто, только необходимо помнить, что план в этом случае должен быть более гибким, иметь возможность текущего корректирования в соответствии с реальной ситуацией на рынке и в зависимости от ресурсов сбыта в продажах конкретного продукта конкретным клиентам.

Плюсы: менеджеры по продажам, имея перед собой задачу достичь поставленных результатов, получают возможность самостоятельно выбирать клиентов, с которыми им легче работать, продукт, который лучше продается, и ресурсы, которые могут для этой цели использовать. Правда, эти менеджеры, кроме хороших навыков продаж, должны еще обладать «маркетинговым мышлением» и определенными полномочиями, только в этом случае можно считать этот способ эффективным.

Минусы: план разрабатывается с оглядкой на прошлые периоды и слабо учитывает перспективные планы и задачи, этот путь не предполагает стратегического развития и рискован для высококонкурентной рыночной среды. Не всегда и не все продавцы выбирают для продажи запланированного объема выгодных для компании клиентов или сложные продукты, требующие дополнительных усилий в продвижении, то есть идут по пути наименьшего сопротивления и не приносят прибыли компании.

«Планирование от рынка» – основано на изучении потенциальных возможностей клиентов покупать продукт компании (потребность в продукте, средний объем закупок), учитываются перспективы развития продукта и возможность увеличения его заказов в нашей компании. Планирование происходит по каждому конкретному клиенту отдельно, опираясь на реальные возможности отдела продаж и клиентские потребности и ожидания относительно покупки нашего продукта.

Плюсы: более гибкая схема планирования, так как учитывается динамика развития рынка и покупателей, основывается на стратегических целях и задачах компании. Уменьшаются затраты на поиск новых клиентов, так как рост объемов продаж рассчитан, в основном, на постоянных клиентов.

Минусы: сложность сбора и правильной оценки маркетинговой информации по клиентам, более длительный период разработки планов, большая зависимость от клиентов.

В работе с розницей планирование «от достигнутого» более удобно, чем в работе с оптовиками, потому что в розничных продажах необходимо заниматься скорее планированием запасов (склада), чем планированием продаж.

Многие продукты имеют сезонный спрос. Поэтому план продаж должен учитывать полосы активных и пассивных продаж.

Алгоритм планирования продаж можно разделить на несколько этапов:

1 этап планирования прогнозный.

Прогнозируем ситуацию на рынке, планируем, сколько сможем продать продукта (в единицах) и сколько заработать на продажах (в деньгах).

2 этап планирования бюджетный.

Формируем бюджет предполагаемых доходов и затрат на продажи (стоимость мобильной связи, транспорта, рекламы, фонд оплаты труда менеджеров).

3 этап планирования план действий.

В основном планируются маркетинговые мероприятия и контакты менеджеров с клиентами. План контактов, например, может составляться по нескольким направлениям (контакты с потенциальными клиентами, контакты с постоянными клиентами) и распределяться по сотрудникам отдела.

Ошибки планирования

Технические:

- недостаточно времени для выполнения задания;
- отводится неподходящее время;
- вы не тот человек, который должен это делать;
- задача чрезмерно сложна;
- плохо организовано рабочее пространство.

Психологические:

- перфекционизм (стремление к совершенству);
- страх перед неудачей;
- не выяснены цели и приоритеты;
- любовь к жертвам;
- боязнь изменений.

Таблица 9. Пример формы для планирования продаж по показателю «клиенты»

Клиент	Среднемесячный объем продаж по клиенту			Месячный объем продаж по клиенту			План продаж на сентябрь		Менеджер	Комментарии
	за последний год	за последние полгода	Потенциальный объем за год	в июне	в июле	в августе	от менеджера	утвержденный		
A1	\$64 725	\$55 278	\$130 000	\$58 135	\$39 112	\$67 600	\$65 000	\$70 000	Иванов	Лидер группы А
A2	\$6208	\$8443	\$10 000	\$9274	\$7148	\$9886	\$8000	\$8000	Петров	Закрытие
A3	\$17 470	\$0	\$45 000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	Сидоров	Просит кредит

Вопросы по теме

Какие коммерческие показатели необходимо планировать и анализировать для успешной работы ОП?

Марианна:

- сумма ожидаемых торговых оборотов;
- ситуация на рынке, его потенциал;
- будущие результаты продаж;
- текущие доходы и расходы;
- клиенты;
- маржа;
- дебиторская задолженность.

Евгений:

- объем продаж;
- потребности клиентов в определенный период времени.

Владислав:

- прибыль;
- бюджет;
- рекламные мероприятия.

Глава 8

Вектор управления – МОТИВАЦИЯ

Главный ресурс любой компании это персонал.

«...Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать...» Мотивация персонала – модное нынче словосочетание, причем и в литературе, и в неформальном общении бизнес-сообщества можно встретить диаметрально противоположные определения этого понятия и разные мнения руководителей о необходимости и способах его использования в компаниях.

...Часто вспоминаю вопрос полковника Военно-медицинской академии Цыгана В. П. к слушателям психологического факультета РГГУ: «Почему в любой точке мира, когда в присутствии хирургов из разных стран произносят слово „аппендикс“ – врачи просят подать им скальпель, а когда в кафе собираются несколько питерских психологов и начинают обсуждать, как „замотивировать“ персонал, то никогда не достигают консенсуса?»...

На мой взгляд, это происходит потому, что понятие «мотивация персонала» – очень субъективное и в каждой компании определяется по-своему. Тем не менее, как бы по-разному определяли «мотивация», «стимулирование», «оплата» не трактовались, необходимо, чтобы сотрудникам было понятно – что делать и во имя чего, а руководителю отдела продаж – как и в каких целях оптимальнее использовать имеющийся человеческий ресурс.

8.1. Определения и классификация типов мотивации

Предлагаю остановиться на следующих определениях:

Стимул (лат. *stimulus* – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.

Мотивация – внутренний процесс стимулирования самого себя и других на деятельность с целью удовлетворения своих актуальных потребностей.

Система мотивации – комплекс стимулирующих и мотивирующих воздействий на персонал, направленный на достижение личных и командных целей в результате трудовой деятельности.

В управлении персоналом компаний и подразделений используются стимулирующие или мотивирующие воздействия.

Стимулирующие воздействия – основаны на использовании различных внешних стимулов (как правило, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников в росте производительности труда и достижении конкретных результатов.

Применяются на этапах «зрелости» и «роста», в отделах продаж крупных компаний, в случае территориальной удаленности сотрудников.

Мотивирующие воздействия – связаны с сильной идеологической деятельностью руководства внутри компании, корпоративной культурой, направленной на сплоченность и объединение сотрудников, на инициативу и энтузиазм сотрудников.

Применяются на этапах «старта» и «спада» (когда недостаточно финансовых ресурсов для конкурентоспособной оплаты труда), в маленьких компаниях «клубно-семейного» типа, а также в период кризисных ситуаций в компаниях любого типа (в период российского дефолта конца 90-х годов выжили, в основном, компании с хорошо развитой системой моральной мотивации).

Комплексные воздействия – объединяют в себе стимулирующие и мотивирующие воздействия на персонал.

Такие воздействия являются наиболее предпочтительными в управлении персоналом.

В основе кадровой мотивационной политики каждого подразделения компании лежит необходимость *поощрения соответствия* сотрудников определенным критериям или нормативным требованиям (корпоративной культуре, организационной структуре, профессионально-должностным функциям).

Корпоративная культура – общие требования для всех сотрудников (в первую очередь руководителей), включает в себя: трудовую дисциплину,

правила корпоративного поведения (с клиентами, коллегами, партнерами, конкурентами), разделение общих ценностей и традиций.

Организационная структура – требования четкой исполнительской дисциплины от каждого звеньев отдела.

Профессионально-должностные функции – перед каждым сотрудником должны быть поставлены цели деятельности, определены функциональные обязанности и задачи.

Отношение к мотивации персонала у руководителей разных компаний и подразделений полярное; от «нам ничего не надо, у нас итак все хорошо: работа не сложная, зарплата вовремя, текучести кадров нет» до «срочно все надо менять, мы пригласили нового консультанта из Швейцарии, он привез самую „свежую“ систему мотивации, и с ней люди у нас заработают как часы».

Обратимся к опыту западных компаний. Во многих из них вся мотивация заключается в заданных критериях оценки трудовой деятельности сотрудника и схеме оплаты труда: оклад (адекватный рыночному) + бонусы (выплачиваемые за результат) + социальный пакет (дополнительные льготы за работу в конкретной фирме).

К сожалению, не все зависит от «свежести» системы или опыта приглашенных консультантов, необходимо понимать, что мотивация персонала – это целостная система, которую нужно настраивать при помощи разных инструментов и способов, в зависимости от внешних и внутренних факторов каждой компании и конкретного подразделения.

8.2. Мотивационные теории, принципы их применения

Иерархия потребностей А. Маслоу

Все люди в той или иной степени в определенный период своей жизни испытывают потребности разных уровней:

1. Физиологические потребности – голод, жажда, сон, секс...
2. Потребность в безопасности – дом, тепло, защита...
3. Потребность в социальной принадлежности – общение, любовь, семья, друзья...
4. Потребность в уважении, признании – достижения, статус, карьера, власть...
5. Потребность в самореализации, самовыражении – высшая реализация человеческого потенциала.

Работая, каждый человек удовлетворяет свои определенные

потребности, играющие роль мотивирующих факторов. Чтобы мотивировать человека к труду, необходимо определить его актуальные потребности на данный момент времени и активизировать следующий, более высокий, уровень.

Используя пирамиду Маслоу, можно более детально рассмотреть важный фактор при построении мотивационной системы.

Соблюдение баланса интересов работодателя и работника

Основная цель деятельности отдела продаж – зарабатывать деньги для удовлетворения потребностей компании (работодателя), при этом интересами (потребностями) руководства отдела являются достойный имидж и лояльные клиенты, охрана труда и профессиональный персонал.

Основная цель устройства на работу для кандидата тоже, как правило, зарабатывание денег, но его интересы зарплатой не ограничиваются, хочется еще, чтобы и коллектив был хороший, и условия труда соответствовали его запросам.

Поэтому система мотивации будет более эффективной, если в ней будут учитываться интересы как руководства отдела продаж, так и сотрудников:



Рис. 26. Баланс интересов (потребностей)

Для построения работающей системы мотивации важно также понимать, что с точки зрения согласования интересов на каждом уровне

потребностей существуют ограничения со стороны сотрудников и руководства отдела.

Ограничения со стороны сотрудника:

- минимальный уровень оплаты труда должен позволять сотруднику восстанавливать затраченные на работу ресурсы и поддерживать определенный уровень жизни (уровень определяется законодательством (минимальный размер оплаты труда), потребительской корзиной, рынком труда...);
- индивидуальные психологические особенности человека (пол, возраст, способности, знания, навыки, опыт...) влияют на возможности выполнения определенных работ и должностных обязанностей;
- несогласие с корпоративными ценностями; личные проблемы.

Ограничения со стороны руководства отдела:

- оплата труда сотрудников не должна превышать стоимости затрат человеческих ресурсов в общей стоимости продукта, максимальная планка уровня оплаты труда сотрудника ограничена реалиями бизнеса с точки зрения прибыльности;
- материальное вознаграждение, выплачиваемое работнику в качестве оплаты его труда, должно зависеть от результативности его труда;
- отсутствие возможности создания соответствующих запросам сотрудников рабочих мест и условий труда (марка компьютера, освещенность, лимит на мобильную связь...);
- ограничения со стороны политики, экономики, законодательства;
- отсутствие возможностей карьерного продвижения сотрудников, финансовых средств на социальный пакет;
- отсутствие стратегических целей, формализации бизнес-процессов, чрезмерные запреты и авторитаризм.

Теория ERG К. Альдерфера

Альдерфер выделил три группы основных потребностей: существования, в связях и росте. Потребности существования касаются выживания (физиологическое благополучие). Потребности в связях подчеркивают значимость межличностных, социальных взаимоотношений. Потребности в росте связаны с внутренним стремлением человека к развитию.

В отличие от Маслоу, он не утверждает, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после

удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности человека.

Теория ожидания В. Врумма

Согласно теории ожидания, не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Теория ожидания устанавливает, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы сотруднику будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Двухфакторная теория мотивации Г. Минцберга

В соответствии с его теорией действие трудовой мотивации на сотрудников происходит в два этапа, под воздействием двух разных групп факторов.

На первом этапе люди реагируют на **гигиенические факторы**, связанные не с самой трудовой деятельностью, а с окружающей ее средой, к которым можно отнести:

- кадровую политику компании;
- условия работы;
- заработок;
- межличностные отношения;
- степень непосредственного контроля за работой.

А уже собственно внутренние мотивирующие факторы (мотиваторы) начинают действовать после того, как выполнены гигиенические факторы (сняты внешние препятствия к труду).

К мотиваторам можно отнести:

- стремление к успеху; продвижение по службе;
- получение желаемых результатов труда, их признание и одобрение;
- осознание высокой степени ответственности;
- обретение возможности творческого развития.

8.3. Мотиваторы сотрудников и методы работы с ними

Впервые про работу с мотиваторами персонала я услышала на тренинге Светланы Ивановой «Мотивация на 100 %», заинтересовалась и начала использовать озвученные ей методики в своей практической работе с персоналом. Могу сказать точно, ими, так же как и технологиями НЛП, надо пользоваться очень аккуратно и ответственно, потому что любой ваш промах или фальшь может испортить взаимоотношения с собеседником и будет иметь обратный эффект – демотивацию сотрудника. Однако при правильном и корректном подходе к этой методике результаты мотивации сотрудников могут быть самыми высокими.

Мотиваторы – факторы, которые повышают эффективность работы человека за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям (мотивам), которые в настоящий момент не удовлетворены частично или полностью и требуют удовлетворения.

Мотиваторов много, у разных людей они разные, изменяющиеся в зависимости от внутренних (семейное положение, здоровье...) и внешних (новая работа, новые территории) факторов. Поэтому, выявляя мотиваторы сотрудников, мы опираемся только на приоритетные (ведущие) мотивы на данный период времени в текущей ситуации.



Рис. 27. Мотиваторы

Каждый день, общаясь с клиентами или коллегами, мы интуитивно (бессознательно) занимаемся выявлением мотиваторов – факторов, которые заставляют клиентов покупать, а сотрудников – работать.

Для выявления мотиваторов можно использовать разные методики.

Проективные вопросы

Методика основана на особом построении вопросов – предлагается оценить не себя, а кого-либо другого (в психологии это называется «проецирование», перенос своего опыта и видения на кого-либо, иначе – «думать своей головой за другого»). Например, отвечая на вопрос: «почему люди выбирают профессию продавца?» каждый назовет ту причину, по которой он сам бы выбрал эту профессию. Вопросы могут задаваться устно или письменно (менее желательно), в индивидуальной беседе или общей дискуссии, но важно соблюдать

Правила задавания проективных вопросов.

- Вопросы должны быть направлены на оценку других людей или их действий.
- Вопросы должны быть открытыми (Почему? Как вы считаете?).
- Вопросы должны иметь смысловую связь с предшествующим контекстом беседы.
- Вопросы задаются в быстром темпе, на обдумывание дается немного времени, так как те ответы, которые приходят в голову первыми, и являются наиболее приоритетными мотиваторами для сотрудника.

Ситуационное интервью

Предлагая модели разных жизненных и профессиональных ситуаций, руководитель дает возможность сотруднику продемонстрировать свою систему ценностей, свои мотивы поведения. Для этого, как правило, задаются альтернативные вопросы «или-или»:

- Какая, на ваш взгляд, система оплаты труда предпочтительнее для продавцов – «по целям» или «по KPI»?
- По каким критериям вы обычно выбираете компанию друзей для отдыха?

Управление мотиваторами сотрудников

Определив ведущие мотивы сотрудников «на работу», мы можем построить карту мотиваторов для сотрудника (или для фокусной группы) по приоритетам.

В случае необходимости каким-либо образом повлиять на них (добавить, убрать, сменить приоритет) можно составить карту планируемых изменений.

Таблица 10. Карта изменений мотиваторов

Должность	Существующая карта мотиваторов	Желаемая карта мотиваторов	Карта планируемых изменений
Руководитель направления региональных продаж	1. Деньги 2. Коллектив 3. Карьера 4. Интерес 5. Соревнование	1. Результат 2. Коллектив 3. Деньги 4. Интерес 5. Ответственность	Деньги – переместить Карьера – убрать Соревнование – убрать Результат – добавить Ответственность – добавить
Торговый представитель	1. Результат 2. Деньги 3. Карьера 4. Гибкий график 5. Соревнование	1. Результат 2. Соревнование 3. Карьера 4. Деньги 5. Развитие	Деньги – переместить Гибкий график – убрать Соревнование – переместить Развитие – добавить
Сервис-менеджер	1. Стабильность 2. Коллектив 3. Ответственность 4. Деньги 5. Интерес	1. Ответственность 2. Коллектив 3. Развитие 4. Деньги 5. Стабильность	Стабильность – переместить Интерес – убрать Ответственность – переместить Развитие – добавить

Главная задача – связать существующий мотив с вновь формируемым и закрепить это.

Есть потребность в деньгах – необходимо достижение результата, есть потребность в карьере – необходимо развитие, обучение.

С точки зрения управления и мотивации для оценки эффективности работы сотрудника очень важно уметь соотнести его потребности с возможностями.

Во-первых, необходимо определить, насколько для человека актуальна потребность в данной работе (хочет – не хочет), и реальна ли для него на данный момент возможность качественно исполнять должностные обязанности (может – не может).

Таблица 11. Мотивированность сотрудника

Сотрудник	Может выполнять работу	Не может выполнять работу
Хочет работать	Сотрудник мотивирован на работу и у него есть способности, компетенции, навыки для ее выполнения. Необходимо контролировать возможное изменение мотиваторов, периодически поощрять за лояльность	Сотрудник мотивирован на работу, но у него недостаточно ресурсов (внешних или внутренних) для качественного исполнения обязанностей. Необходимо определить его «проблемные точки» и принять решение об обучении или переводе на другую должность
Не хочет работать	Сотрудник способен в полном объеме выполнять свои обязанности, но работает спустя рукава. Необходимо пересмотреть его карту мотиваторов, оплату труда и по возможности скорректировать их	Сотрудник не мотивирован на работу и у него нет индивидуальных возможностей ее выполнять. С такими людьми лучше вовремя расставаться

Во-вторых, сотрудник наиболее эффективно выполняет тот тип работы, к которой он более склонен (имеет способности, желание, интерес).

Становится понятным, что мотивировать человека, который ценит отношения в семье, покой и стабильность, возможностью карьерного роста в результате длительной командировки для открытия нового регионального отделения не совсем целесообразно, так же как и мотивировать молодого амбициозного торгового представителя дополнительной надбавкой к пенсии.

8.4. Инструменты и этапы формирования систем мотивации

На основе работы с мотиваторами сотрудников построены следующие подходы.

Индивидуальный подход к мотивации – определив, какой тип людей преобладает в отделе, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий для эффективной работы сотрудников, построить систему поощрений и наказаний.

Например, сотруднику, ориентированному на материальную составляющую, важно понимать построение своей зарплатной схемы (вилку оклада, максимум и минимум заработка) и определять параметры, на которые он может влиять для повышения своей зарплаты. Кроме этого, он должен четко оценивать размер и качество предлагаемых ему

социальных и служебных льгот.

Сотрудника, главным мотиватором которого является карьера, на эффективную работу будет мотивировать прозрачная система служебного роста, критерии оценки сотрудников отдела и выдвижения их в кадровый резерв, обучение дополнительным навыкам.

Описание характеристик личности	Ведущие характеристики сотрудника	«Инструменты» мотивации
<p>Референция – соотношение собственной и внешней оценки своего поведения и достижений. <u>Вопросы:</u> Вы успешны? Почему вы так считаете? Какая лучшая награда за успешную работу?</p>	<p>Внешняя Ориентир на мнение окружающих и нормы. <u>Ответы:</u> "меня ценят, меня похвалили".</p>	<p>Публичная похвала, "вызов" в работе, взаимосвязь "результат-поощрение".</p>
<p>Направление усилий в работе – соотношение действий, направленных на поиск вариантов достижения результата или на решение стабильных типовых задач. <u>Вопросы:</u> Чем вам нравится ваша работа?</p>	<p>Внутренняя Ориентир на собственное мнение и позицию. <u>Ответы:</u> "я знаю, я удовлетворен".</p>	<p>Вовлечение в процесс принятия решений, учет личного мнения, конкретные задачи, определенная зона ответственности.</p>
<p>Выбор путей решения задач – соотношение рабочих действий, направленных на поиск нестандартных путей решения проблемы или решение стабильных типовых задач. <u>Вопрос:</u> Что предпочтете – раз нравится ресторан – ходить в него всегда, или лучше разнообразие?</p>	<p>Направленность на результат и его быстрое достижение. <u>Ответы:</u> "заклочение сделок, выполнение плана".</p>	<p>Высокая планка целей, измеримость цели и результата, разъяснение цели, соревнования, сравнение (ключевое слово – зачем).</p>
<p>Предпочтения содержания работы – предпочтение работы с людьми или с документами и техникой. <u>Вопрос:</u> Почему выбрали именно эту профессию? Опишите идеальное место работы.</p>	<p>Направленность на процесс и стабильность. <u>Ответы:</u> "общение с клиентом, сбор информации".</p>	<p>Структурированность, стабильность, минимизация изменений, четкое регламентирование процесса.</p>
<p>Тип позиционирования: позиционирование себя в работе, как самостоятельного или командного "игрока". <u>Вопрос:</u> Опишите ваши достижения, проект, опыт. За счет чего были достигнуты цели?</p>	<p>Выбор возможностей, поиск новых решений. <u>Ответ:</u> "разнообразие".</p>	<p>Стабильность и отработанность процессов, контроль за соблюдением технологий (ключевое слово – что).</p>
<p>Предпочтения содержания работы – предпочтение работы с людьми или с документами и техникой. <u>Вопрос:</u> Почему выбрали именно эту профессию? Опишите идеальное место работы.</p>	<p>Выбор процедур, применение типовых решений задач. <u>Ответы:</u> "если все хорошо, зачем что-то менять?".</p>	<p>Работа с установкой на личные достижения, работа на удаленных территориях.</p>
	<p>Работа с людьми <u>Ответы:</u> "нравится общение, коллектив, командная работа".</p>	<p>Работа с установкой на общение с людьми.</p>
	<p>Работа с техникой, документами <u>Ответы:</u> "не надо выяснять отношений, компьютер думает быстрее".</p>	<p>Работа с установкой на цифры, документы, технику.</p>
	<p>Одиночка основной акцент на личные достижения и собственные успехи.</p>	<p>Возможность проявить себя, сделать что-то новое.</p>
	<p>Командный игрок акцентирован на совместную работу.</p>	<p>Возможность командной работы.</p>

Рис. 28. Факторы мотивации

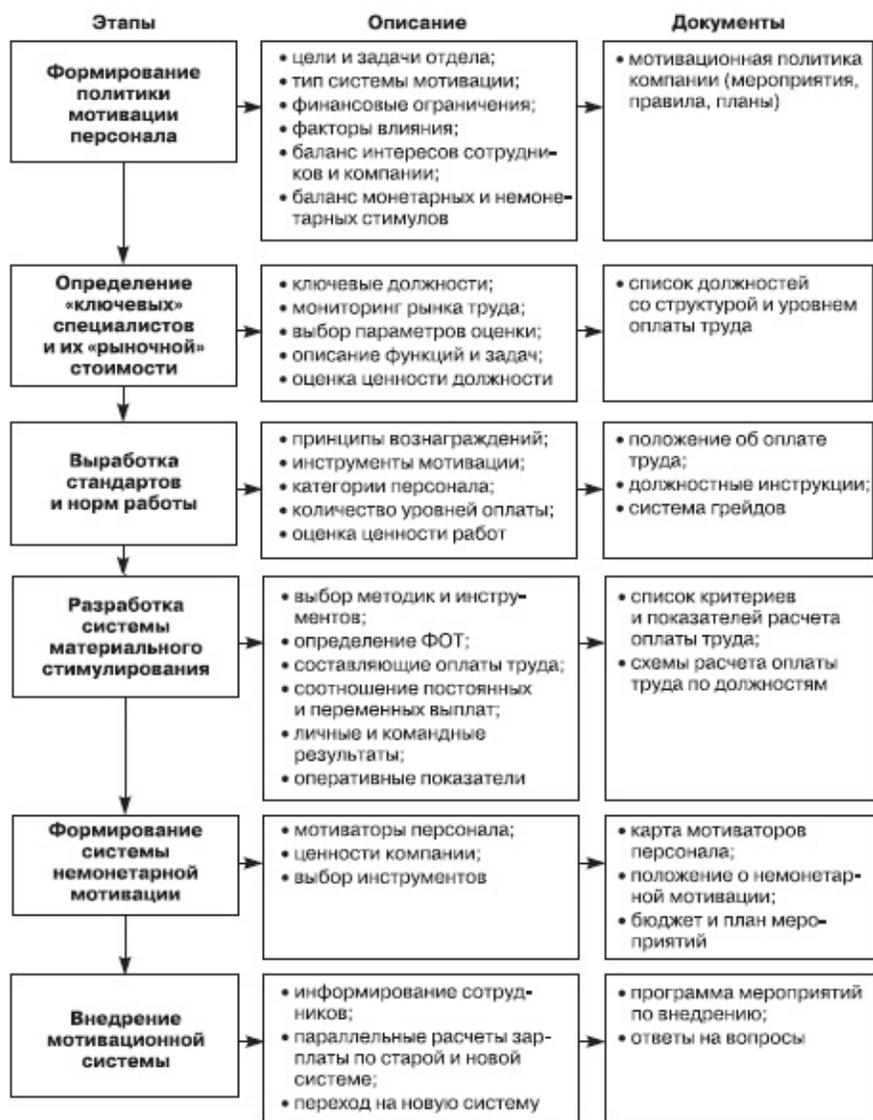


Рис. 29. Этапы построения системы мотивации

Традиционный подход – заключается в установлении определенного уровня оклада в зависимости от функциональных обязанностей, квалификации (компетенции) и опыта работы на соответствующей должности. Дополнительно к окладу выплачиваются периодические премии, а также имеется возможность пользоваться социальными (медицинское обслуживание, путевки в санатории и пансионаты) и служебными (автомобили, сотовая связь) льготами.

Подход с ориентацией на достижение результата используется для увеличения зависимости вознаграждения сотрудника от его трудовых достижений. Для этого определяются оперативные показатели достижения

целей, на которые сотрудник оказывает непосредственное влияние своими трудовыми усилиями. Показатели могут быть как количественными (оборот продаж, прибыль, рост клиентской базы), так и качественными (степень удовлетворенности клиента, уровень взаимодействия с сотрудниками смежных подразделений).

Какие бы подходы и стратегии вы не выбрали для построения системы мотивации отдела, очень важно, чтобы и руководитель, и каждый сотрудник имел четкое представление о стратегических и оперативных целях и задачах отдела, а также о критериях оценки своего вклада в их достижение. Так как рынок не стоит на месте, в разные периоды времени компании необходимо реализовывать разные маркетинговые и сбытовые стратегии, на что и должна быть ориентирована система мотивации.

Поэтому система мотивации должна способствовать достижению целей отдела, изменяться под текущие задачи, учитывать изменения внешней и внутренней среды.

8.5. Принципы мотивации и стимулирования персонала

Последовательность. В некоторых компаниях руководители постоянно разрабатывают и пытаются внедрять новые мотивационные системы, но или времени не хватает на завершение процесса, или сопротивление сотрудников высоко, но «воз и ныне там». Приняв решение о внедрении системы, необходимо проявить терпение и настойчивость в реализации проекта и довести дело до конца. Довольно часто бывает, что по регламенту необходимо раз в год проводить оценку персонала и актуализировать имеющуюся мотивационную систему, но планы, отчеты, клиенты и остальная текучка не позволяют сделать все вовремя. А сотрудники ждут, и... мотивация превращается в демотивацию.

Системность. Нежелательно, даже при индивидуальном подходе, оплачивать труд сотрудников с одинаковыми должностными обязанностями и полученными результатами по разным параметрам и критериям. Система должна быть не только в количественных показателях, но и качественно дифференцировать менеджеров по продажам. Каждой категории – своя мотивационная схема.

Адресность. Если в достижении высоких результатов продаж основная заслуга сотрудника Иванова, то лучше поощрить его лично, а не

отдел в целом.

Гибкость – система должна быть приспособлена к часто меняющимся условиям, должны быть предусмотрены возможности гибко менять мотивационные параметры, например в мотивационных схемах предусмотреть не жесткий показатель – товар «обои „Радуга“, производства Белоруссия», а ввести понятие «товар группы А», который определяется ежемесячно по итогам анализа ассортиментной матрицы.

Прозрачность – принцип расчета и начисления зарплаты должен быть доступен и понятен сотруднику. Достаточно часто несоблюдение этого принципа приводит к конфликтным ситуациям, особенно если показателем является прибыль.

Простота расчета – наиболее реальный вариант свести все расчеты в таблицу (Excel или другой программы), чтобы сотрудник в любой день месяца самостоятельно смог рассчитать свои текущие показатели. Он должен иметь возможность скорректировать направление своих усилий вовремя, чтобы достичь результатов, необходимых для получения более высокой оплаты, или избежать штрафов (за просроченную дебиторскую задолженность, например).

Публичность – в некоторых подразделениях мотивационные схемы разрабатываются вместе с сотрудниками (это повышает их собственную значимость, увеличивает степень ответственности и лояльности) и оплата труда каждого сотрудника может обсуждаться как на формальных совещаниях, так и в неформальных беседах (иногда даже устраивается «гласный рейтинг» самых высокооплачиваемых менеджеров). В других компаниях оплата труда сотрудников считается коммерческой тайной и разглашению не подлежит. Как правило, лучше найти золотую середину – зарплаты сотрудников не разглашаются, а соревновательные моменты (для награждений лучших, например) основываются лишь на количественных показателях – обороте, количестве клиентов и т. д. Касательно публичности поощрения, я полностью согласна с классиками управления – награждать лучше публично (приказы, грамоты, благодарности), а наказывать – с глазу на глаз (за исключением случаев, когда наказание носит упреждающий характер, чтоб ошибки не повторялись другими сотрудниками).

Увязка с результатами работы отдела позволяет улучшить

командное взаимодействие в отделе, избежать проблем, связанных с взаимозаменяемостью сотрудников (на время отпуска, болезни), обучением новичков. При ориентации мотивации только на личные достижения руководитель может столкнуться с нежеланием сотрудника выполнять одноразовые (временные) дополнительные поручения, так часто возникающие в реальности.

Своевременность поощрения и наказания это, конечно, не связано с «рефлексами Павлова» напрямую, но согласитесь, что если в июне сотруднику выплатить премию за хорошую работу в январе – он может и не сориентироваться за какие же конкретно заслуги награда, хотя и будет рад. Особенно эта проблема заметна в стимулировании сотрудников, занимающихся длительными (год-два) проектами, корпоративными продажами. Возможно, в этих случаях лучше использовать вознаграждения по окончании этапов проекта и частичным депонированием этих сумм до его окончания.

8.6. Особенности мотивации бытового персонала

ПРОДАВЕЦ – не профессия, а состояние души. В это я твердо верю, поэтому и мотивация сотрудников бытовых подразделений (а они все в той или иной степени являются продавцами) – дело особенное. Несмотря на новые мотивационные веяния в сторону увеличения доли фиксированной части зарплаты в оплате труда сбытовиков, я убеждена, что сотрудники отделов продаж должны работать на результат (уметь зарабатывать), и, соответственно, уровень переменной части зарплаты должен быть выше постоянной. Существует множество методов, увязывающих оплату труда с результатами трудовой деятельности. Выбор методик по определению размера и составляющих компонентов заработной платы персонала зависит, прежде всего, от стратегических целей компании и разнообразных внешних и внутренних факторов (законодательства, отрасли, особенностей продукта, специфики рынка, размера и жизненного цикла компании). Довольно часто это зависит и от субъективного мнения владельца бизнеса: «сколько не жалко на зарплату...», от личных предпочтений и ценностей топ-менеджеров компании, от уровня самих сотрудников.

Главный принцип эффективной системы мотивации заключается в понимании каждым сотрудником тезиса: «чем успешнее компания, тем

успешнее я» и взаимосвязи параметров «*трудозатраты – полезный результат – оплата труда*».

8.7. Формирование системы оплаты труда

Система оплаты труда строится на основе целей подразделения, политики мотивации и стимулирования, потребностей и индивидуальных мотивационных факторов сотрудников.

Прежде чем начать говорить о составляющих заработной платы сотрудников, занимающихся продажами, необходимо определиться с терминами.

Оплата труда – совокупный доход сотрудника компании за определенный период (год, месяц), состоящий из суммы всех выплат сотруднику за исполнение трудовых обязанностей и достижение результатов работы.

Основными целями разработки эффективной системы оплаты труда являются с точки зрения компании:

- формирование системы, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей, стоящих перед компанией;
- формирование зависимости вознаграждения сотрудника от уровня прикладываемых им трудовозатрат и полученных результатов;
- осуществление текущего контроля за деятельностью сотрудников отдела;
- соблюдение стандартов и регламентов компании, правил внутреннего (между сотрудниками) и внешнего (с клиентами и партнерами) взаимодействия;
- конкурентоспособность на рынке труда, привлечение и удержание ключевых сотрудников;
- обеспечение взаимосвязанности оплаты труда каждого сотрудника с общими показателями эффективности работы всего отдела.



Рис. 30. Составляющие системы мотивации

С точки зрения сотрудников отдела:

- в оплате труда должны присутствовать постоянные (стабильные) и переменные выплаты за достигнутые результаты;
- расчет размера зарплаты и критерии оценки эффективности труда сотрудника должны быть для него просты, объективны и понятны;
- параметры (показатели, критерии, формулы), используемые для расчета заработной платы, должны быть неизменны на период времени, оговоренный с сотрудником (желательно зафиксировать договоренности письменно, в контракте или соглашении);
- четкое выполнение должностных инструкций, регламентов, стандартов должно оказывать положительное влияние на оплату труда;
- в оплате труда могут быть задействованы только те показатели, на которые сотрудник может влиять непосредственно.

8.8. Составляющие немонетарной мотивации персонала

Мотивация – это пересечение разума и чувств, технологий и энтузиазма, расчета и вдохновения, творчества и определенности. Для удобства работы с этим сложным явлением выделяют два мотивационных направления:

- *моральная мотивация (нематериальная, немонетарная);*
- *материальная мотивация.*

Определение «нематериальная мотивация» традиционно для

литературы по управлению персоналом, но я согласна с позицией некоторых управленцев, что в ней практически всегда есть материально-денежные вложения, за исключением, возможно, похвалы, пожатия руки и улыбки руководителя. Но любая грамота покупается за деньги, не говоря уж о путевках и ценных подарках.

Распространенный вопрос разработчиков системы мотивации: какой тип вознаграждения предпочтительнее для компании и персонала – материальный или немонетарный, что выбрать?..

Собственно, материальные и моральные формы вознаграждения равноценны по своей сути. Но уровень их воздействия на каждого человека зависит от множества факторов, таких как социальное, семейное и материальное положение, пол, возраст, внутренние установки сотрудника. Все зависит напрямую от финансовых возможностей компании и мотиваторов фокусных групп сотрудников, ну и, конечно, специалистов, которые занимаются разработкой системы.



Рис. 31. Немонетарная мотивация

Единственное, от чего бы хотелось предостеречь – нельзя на

немонетарную мотивацию сотрудников тратить больше денег, чем на денежное вознаграждение, если сотрудник получает зарплату, не покрывающую его актуальных потребностей.

До сих пор неловко вспоминать, когда на одном из корпоративных праздников услышала высказывания сотрудников «...ну вот, на то, чтобы цирк пригласить – денег хватило, а чтоб обещанную еще в прошлом квартале премию – нет...».

Необходимо четко понимать, какие льготы и подарки будут мотивировать сотрудников, а какие – нет.

Например, помню, когда при разработке соцпакета компании всем сотрудникам было предложено оплатить дополнительное медицинское обслуживание, молодежь попросила за те же деньги – оплатить аренду бассейна и тренажерного зала.

Поэтому предпочтительнее соцпакет строить по принципу «кафетерия» – выбора льгот на определенную сумму.

8.9. Определение стоимости труда сбытового персонала

Принципы материальной мотивации:

- конкурентоспособность по сравнению с уровнем уже сложившихся заработных плат для данного типа специалистов на рынке труда;
- ориентация сотрудников на достижение конкретных результатов, как индивидуальных, так и компании в целом;
- индивидуальный подход для ключевых сотрудников, которые необходимы с точки зрения бизнеса и не «вписываются» в среднюю заработную плату;
- зависимость от ценности должности работника и его уровня в организационной структуре: руководители, менеджеры, торговые представители, консультанты;
- простота и прозрачность расчета для каждого менеджера;
- зависимость от типа трудоустройства: постоянные сотрудники, принятые с испытательным сроком, совместители.

В каждом конкретном отделе компании размер компонентов заработной платы определяется индивидуально, часто это зависит не только от объективных (экономики, законодательства, отрасли, величины

компании, ее финансовых возможностей...), но и от субъективных факторов (ценностей владельца, целей создания бизнеса, образования и опыта топ-менеджеров компании).

Система оценки стоимости специалистов на рынке труда, как правило, основывается на формальных и неформальных, специализированных обзорах заработных плат, полученных из разных источников, которые позволяют проанализировать уровень и динамику оплаты труда.

Существуют несколько подходов к оценке стоимости специалиста (должности):

1. **Интегрированный подход** (сочетание методов упорядочивания и рыночного ценообразования)

Метод упорядочивания. В процессе оценки рассматривается вся работа или должность целиком. Эксперт, хорошо знакомый с каждой работой (менеджер по персоналу, начальник отдела), оценивая должность, просто объявляет, что работа А ценится выше, чем работа Б, двигаясь вдоль списка должностей, пока не будет установлена иерархия. Метод устанавливает относительное ранжирование должностей, но оплата определяется не четко.

Метод рыночного ценообразования. В этом случае выбираются образцы должностей с набором навыков, обязанностей и ответственности, не слишком отличающихся от компании к компании. Далее оценивается рыночная цена должности, которая становится серединойвилки должностного оклада по данной должности. Минимум и максимум оплаты устанавливаются вокруг данной срединной точки. Определив шаг изменения окладов, разрабатывается их прогрессирующая шкала, к которой привязываются остальные должности.

2. **Факторный подход (система грейдов)** позволяет выстроить гибкую систему должностных окладов. Грейд (уровень, ранг) – это категорийный разряд, определяющий значение (ценность, полезность) должности (работы) в структуре компании и уровень влияния сотрудника, занимающего эту должность, на достижение целей (стратегических или оперативных) компании или подразделения.

8.10. Методики, применяемые для разработки системы мотивации персонала

Методика «управление по целям» – Management by objectives (MBO).

Основана на принципе: «поведение будет повторяться, если оно каким-то образом поощряется, и не будет повторяться, если не поощряется никак». Причем каждому человеку требуется индивидуальный тип поощрения.

Эта методика применяется в условиях экономической среды, изменения в которой проходят со средней скоростью: это позволяет четко планировать цели и их достигать, а также периодически пересматривать и изменять.

Управление по целям означает:

- планирование деятельности и постановка индивидуальных целей путем обсуждения руководителем и подчиненным вариантов достижения организационных целей в соответствии с функциональными обязанностями сотрудников;
- текущий контроль за результатами деятельности сотрудника согласно заранее выбранным критериям оценки и отчетам;
- регулярное проведение промежуточной и итоговой оценки результатов деятельности сотрудника.

Метод MBO предполагает для эффективного управления использовать планирование качественных и количественных результатов деятельности сотрудников отдела, тем самым мотивируя их на достижение поставленных целей. Несмотря на четко определенные стандарты и принципы метода MBO, его легко адаптировать к любой компании.

Метод позволяет учитывать такие факторы, как корпоративная культура, особенности ведения бизнеса, способы управления и принятия решений, степень формализации бизнес-процессов.

Как правило, в конце года в подразделении происходит постановка целей деятельности отдела в целом и всех уровней «целевых» сотрудников, включая начальника отдела продаж. В процессе постановки целей определяются имеющиеся ресурсы и возможности достижения целевых показателей. Цели формулируются согласно требованиям стандарта SMART.

<i>Таблица 12. Требования стандарта SMART</i>
--

Specific	Цели должны быть предельно конкретны, чтобы сотрудники четко понимали, к каким результатам они должны стремиться
Measurable	Цели должны быть измеримы (в штуках, деньгах, долях, процентах), чтобы можно было определить, что они достигнуты
Achievable	Цели должны быть достижимы с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов. Они должны быть достаточно сложны, чтобы было необходимо прилагать усилия для их достижения
Relevant	Цели должны соотноситься с другими целями (стратегическими и тактическими) и работать на их достижение
Timebound	Должны быть определены предполагаемые сроки достижения целей

Например, цели для отдела продаж на год могут быть обозначены как:

- увеличение объема продаж на 10 % по сравнению с прошлым годом;
- увеличение валовой прибыли на 2 % по сравнению с прошлым годом;
- увеличение доли рынка (клиентской базы) до 25 %;
- повышение рентабельности и оборачиваемости денежных средств;
- снижение расходов на единицу продукции на 1,5 %.

Для менеджера по развитию продаж, например, насущной является постановка цели «увеличение доли рынка (клиентской базы) до 25 %», которую можно разбить дальше на несколько более детализированных задач, присваивая им определенный вес (итоговая сумма баллов должна быть равна 100).

Далее, периодически (ежемесячно, ежеквартально) осуществляется промежуточный контроль результатов – обсуждаются достижения, причины, повлиявшие на получение именно таких результатов, мероприятия по устранению несоответствий, планы на следующий период.

В начале следующего года, как правило, на аттестационном собеседовании, подводятся итоги достижения поставленных целей. На основании этих результатов принимаются решения об обучении, развитии, продвижении сотрудников, выплате бонусов, изменении окладов.

Индивидуальные показатели работы KPI (Key Performance Indicators).

Для измерения и оценки результатов разрабатываются индивидуальные ключевые показатели эффективности работы сотрудников отдела (Key Performance Indicators, KPIs), согласовываются способы

достижения результатов оперативных показателей и приоритеты при распределении ресурсов.

Оценка достижения результата бывает:

- двухуровневой (*выполнено – не выполнено*);
- многоуровневой (*каждый процент (или балл) выполнения плана продаж отражается в процентном (балльном) выражении на премии или комиссионных*);
- оценка плановых показателей (измерение по Вайцману) (в соответствии с отклонением от планового значения в выплачиваемое вознаграждение вводятся два дополнительных параметра – вознаграждение за перевыполнение заданного показателя, а также возможность штрафования за невыполнение).

8.11. Материальная мотивация, элементы и способы построения

Денежное вознаграждение (заработная плата) это денежный эквивалент трудового вклада в получение продукта и стоимости затраченных усилий сотрудника, включает в себя оклад, комиссионные, надбавки, доплаты, премии, бонусы и т. д.

Фонд заработной платы (ФЗП) отдела продаж, как правило, состоит из нескольких частей: постоянной (учитывающей различия в профессионализме и квалификации работников), переменной (зависит от конкретных результатов работы продавца или отдела в целом) и постоянно-переменной (вознаграждение за дополнительный объем работ или достижения).

Постоянные выплаты

Определяющими факторами для формирования постоянных выплат являются: ситуация на рынке труда, физические и психологические особенности характера работы и, безусловно, позиция сотрудника в компании. Рекомендуется, как правило, для работников, выполняющих одинаковые функции, устанавливать одинаковые базовые оклады, а размер постоянных выплат – тем выше, чем выше уровень (ценность) должности сотрудника и степень ее влияния на деятельность компании.

Базовый оклад (ставка) – это фиксированный уровень заработной платы, выплачиваемый сотруднику за выполнение возложенных на него функциональных обязанностей, независимо от результатов его работы.

Оклад на время испытательного срока – устанавливается для новых

сотрудников в зависимости от кадровой политики компании, ценности специалиста и структуры оплаты труда для конкретной должности. Если размер фиксированного оклада в структуре оплаты труда сотрудников, занимающих эту должность меньше, чем среднерыночный показатель, то рекомендуется на срок испытания устанавливать окладную часть больше, чем у постоянных работников, чтобы привлечь кандидатов на вакансию. Безусловно, существует определенный риск недовольства других сотрудников, высокие затраты на «кота в мешке», но в случае предложения маленького оклада сильные кандидаты будут искать другие предложения о работе.



Рис. 32. Денежное вознаграждение (материальная мотивация)

Надбавка (персональная) – это дополнительное фиксированное вознаграждение, выплачиваемое сотруднику:

- за более высокую *квалификацию* в соответствии с категориальными разрядами, уровнями грейдов, компетенциями сотрудников;
- за определенные *условия труда*, дополнительные выплаты по которым обязательны по законодательству (разъездной характер работ, ненормированный рабочий день);
- за *дополнительные навыки*, улучшающие качественные показатели работы (знание иностранного языка, «слепая печать» документов).

Переменные выплаты

Персональные переменные вознаграждения выплачиваются за личные результаты работы и выполнение оперативных показателей (достижение результата в намеченные сроки, успешные результаты работы за определенный период, продвижение нового товара и т. д.).

Коммерческие показатели – фактически это компенсация за продвижение и продажу товара, базами для их расчета могут быть выбраны самые разнообразные параметры, важно только, чтобы они согласовывались с целями и задачами, поставленными перед сотрудником, и он мог оказывать на эти показатели непосредственное влияние.

Плановые показатели – устанавливаются для стимулирования четкого выполнения планового бюджета продаж, плана по ассортименту, по клиентам.

При перевыполнении плановых показателей сотрудник может получать определенный процент от объема дополнительных продаж сверх плана, в случае невыполнения плана ниже лимита (допустимой нормы) процент премии от объема продаж может быть снижен. Иногда перевыполнение плана может привести к тому, что объема запасов будет недостаточно для продаж из-за высокой активности менеджеров, поэтому процент выплат за перевыполнение не может быть большим.

С точки зрения планирования продаж по ассортименту выплаты сотруднику могут снижаться пропорционально отклонениям ассортиментного плана.

Для стимулирования менеджера к четкому выполнению бюджета отдела ему можно назначить дополнительную премию за отсутствие отклонений по бюджету.

Сервисные показатели – ориентируют на качественное оформление документов, выполнение регламентов компании и технологии продаж, на минимальное количество рекламаций (жалоб) от клиентов.

Персональные вознаграждения поощряют личные результаты и достижения оперативных показателей.

Командные переменные вознаграждения выплачиваются сотрудникам за показатели продаж в целом и достижение целей своего подразделения.

Постоянно-переменные выплаты

Персональная премия за стаж работы в компании (*доплата за выслугу лет*) – ежегодное вознаграждение сотруднику, изменяющееся в определенной пропорции с увеличением времени его работы в компании.

Персональная оперативная премия (*ежемесячная, ежеквартальная или годовая*) – периодическое вознаграждение сотрудника, выплачиваемое за выполнение плановых показателей или отдельных задач непосредственного руководителя.

Персональная премия за дополнительный объем работ поощрение

за хорошую разовую работу, переработки, завершение проекта, совмещение работ.

Командные вознаграждения выплачиваются за достижение целей подразделения или компании в целом по итогам определенного периода в виде премий (краткосрочный период) и бонусов (долгосрочные поощрительные схемы).

Соотношение постоянной и переменной частей оплаты

Споры относительно этого соотношения бесконечны: одни считают, что постоянная часть должна быть не менее 80 % (чтобы сотрудник не нервничал, ежеминутно пересчитывая свою потенциальную зарплату), а руководители могли заниматься анализом, планированием и отчетностью (не заботясь о постоянном контроле переменных показателей), другие настаивают на минимальной доле оклада в оплате труда.

Я считаю, что пропорции зависят от того, какую часть своего времени сотрудник работает «на результат» (в деньгах, штуках, долях), а какую «на процесс» (общение с клиентами, взаимодействие со смежными подразделениями). Если менеджер по развитию 70 % своего рабочего времени тратит на достижение результата (поиск новых и «потерянных» клиентов, увеличение количества региональных контактов), то переменная часть его заработка должна составлять также около семидесяти процентов. Если сервис-менеджер 80 % времени занимается процессом (оформление сделок, общение с клиентом, заполнение баз данных), то 80 % его заработной платы должны состоять из постоянных выплат.

Так как рынок не стоит на месте, а в разные периоды времени компании необходимо реализовать разные маркетинговые и сбытовые стратегии, система мотивации должна ориентироваться на достижение целей компании, изменяться под текущие задачи, учитывать изменения внешней и внутренней среды.

При этом необходимо рассматривать два уровня стимулирования: командный – показатели продаж в целом по отделу, и индивидуальный – результаты работы сотрудника.

Индивидуальное стимулирование чаще используется в подразделениях, где существует один (или несколько) самый важный показатель (например, объем продаж) и усилия направлены на первоочередное его достижение.

Командное стимулирование – больше подходит для проектных работ; для поощрения четкого выполнения регламентов бизнес-процессов; работ, результаты которых достигаются за счет эффективного взаимодействия

между сотрудниками.

8.12. Формирование базовой части постоянных выплат – оклада

Структуру постоянной части зарплаты лучше разработать на основе оценки ценности должностей (вклада в результаты деятельности отдела) по системе грейдов (балльно-факторный метод), плюсами которой являются: понятные критерии перехода сотрудника из одной категории в другую, построение карьерного и профессионального роста, прозрачность и последовательность в определении окладов. Эту систему легко связать с другими системами оценки персонала, использующимися для расчета переменной составляющей зарплаты.

Система грейдов (факторный метод) – это формализация требований к должности, а не к конкретному человеку занимающему эту должность; установление соответствия между окладом и обязанностями, возлагаемыми на данную должность; описание возможностей для сотрудника изменить свой грейд, направив усилия на приобретение новых навыков и компетенций, накопление опыта.

Примерный перечень факторов для оценки ценности (грейда, ранга):

- знания (образование);
- опыт работы по данной должности или набору функций;
- минимально требуемая квалификация;
- период обучения (вхождения в должность);
- физические усилия (степень физического напряжения);
- умственные усилия (совокупность умственного напряжения);
- объем инициативы и активности;
- степень самостоятельности (уровень полномочий) в принятии решений;
- навыки взаимодействия (уровень контактов, коммуникабельность, объем взаимодействия с партнерами);
- управленческие навыки;
- ответственность за результаты работы;
- сложность выполняемой работы.

Алгоритм формирования заработной платы по системе грейдов

1. Определить оцениваемые параметры должности: название должности, уровень (ранг) в оргструктуре компании, основные функции и

требования, средний уровень оплаты и ее составляющие, оплату на испытательный срок, вилку оклада.

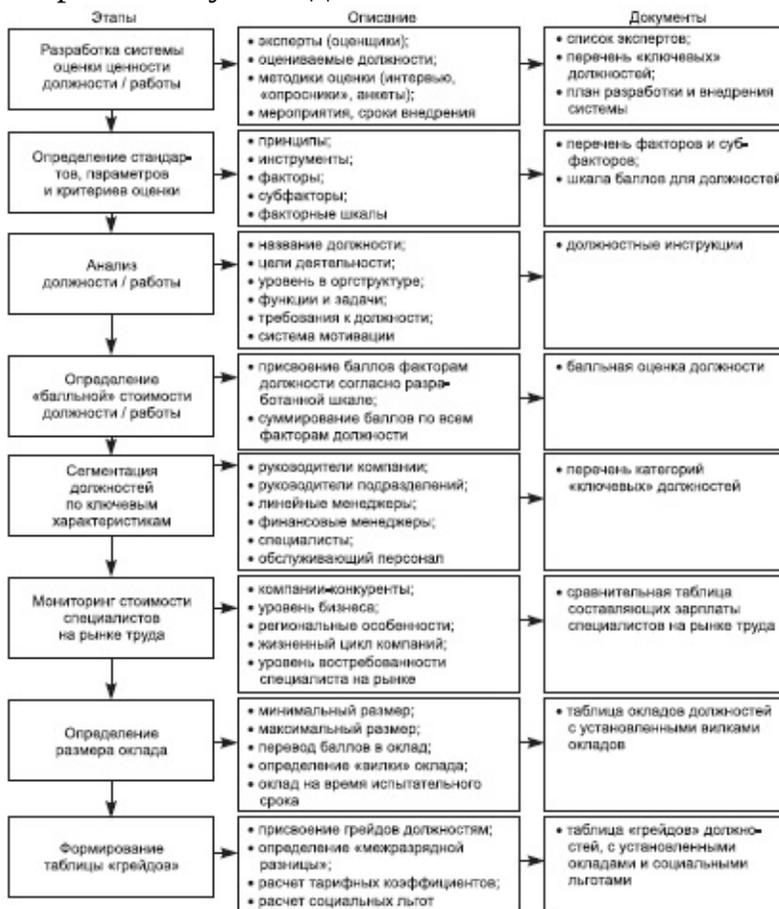


Рис. 33. Этапы формирования заработной платы по системе грейдов

2. Классифицировать должности по ключевым характеристикам с точки зрения рынка труда: эти должности имеются во многих компаниях, стабильны, узнаваемы, четко описаны; и **по уровню** сотрудников в организационной структуре компании.

Например: начальник отдела продаж, менеджер по продажам, торговый представитель.

3. Разработать стандарты и критерии оценки должности.

Определить факторы (знания, навыки, уровень ответственности, усилия, условия работы), которые присущи большинству должностей и считаются важными для отдела. Каждый фактор разбить на подфакторы (или уровни) – это поможет конкретизировать содержание и точнее оценить должности, а также определить дополнительные отличия между ними.

Определить максимальное количество баллов при оценке факторов, например – 500, вес (значимость данного фактора/подфактора) в процентах, затем рассчитываем количество максимальных баллов (умножаем 1500 на вес фактора и делим на 100 %).

Таблица 13. Критерии оценки должности

Фактор	Подфакторы	Вес в %	Баллы
Квалификация	Образование.	5	75
	Опыт работы.	10	150
	Навыки продаж	5	75
		20	300
Активность	Инициативность.	5	75
	Самостоятельность	5	75
		10	150
Контакты	Коммуникабельность.	5	75
	Объем взаимодействия с клиентами.	10	150
	Конфликтные ситуации	5	75
		20	300
Фактор	Подфакторы	Вес в %	Баллы
Ответственность	Ответственность за работу подчиненных.	5	75
	Ответственность за контакты с клиентами.	10	150
	Материальная ответственность	10	150
		25	375
Управленческие навыки	Целеполагание.	5	75
	Планирование.	5	75
	Организация.	5	75
	Контроль.	5	75
	Мотивация	5	75
		25	375
Оценка должности	Руководитель направления продаж	100	1500

Далее нужно описать факторы по уровням, например 5-уровневая система оценки:

- минимальный – 1;
- удовлетворительный – 2;
- средний – 3;

- достаточный – 4;
- отличный – 5.

Таблица 14. Уровни факторов

Под-фактор	Баллы	Баллы	Баллы	Баллы	Баллы
Уровень	1	2	3	4	5
Образование	среднее	тренинги продаж	высшее	управленческие курсы	MBA
	35	45	55	65	75
Под-фактор	Баллы	Баллы	Баллы	Баллы	Баллы
Опыт работы	до года	1–2 года	свыше 2 лет	3–5 лет	свыше 5 лет
	30	60	90	120	150
Навыки продаж	презентация	консультирование	аргументация, возражения	выявление скрытых потребностей	управление манипуляциями и конфликтами
	35	45	55	65	75
Квалификация	100	150	200	250	300

4. Провести анализ содержания работы или должности.

Анализ должности (содержания работы) – процесс сравнения деятельности сотрудников, занимающих разные должности, включает в себя уточнение следующих параметров:

- уровень в организационной структуре;
- функции, задачи;
- требования к должности;
- права и ответственность;
- способы стимулирования труда сотрудников в данной должности.

Сбор информации проводится разными методами, такими как:

- анализ существующей должностной инструкции;
- структурированное интервью с сотрудниками и руководителями;
- анкетирование (опрос) работников компании, выполняющих аналогичную работу.

Собранную информацию необходимо перевести в письменный формат (актуальную должностную инструкцию), согласовать ее с экспертами и

руководителями.

Должностная инструкция – описание функциональных обязанностей или характеристик работ, уровня должности в организационной структуре, требования к кандидату на эту должность. Должностная инструкция используется для оценки, контроля и мотивации сотрудников, для исключения дублирования функций и их «недораспределения».

5. Провести мониторинг рынка труда относительно стоимости «целевых должностей» в компаниях-конкурентах или аналогичных по бизнесу, региону, жизненному циклу компаний.

6. Присвоить определенное количество баллов конкретной должности по каждому из факторов и, просуммировав результат, получить общее количество баллов по каждой должности. Для оценки должности по каждому фактору (субфактору) определяется шкала, предполагающая несколько уровней оценки. Каждый уровень оценки по любому фактору должен иметь подробное описание. Итоговая оценка должности по какому-либо фактору определяется путем выбора уровня оценки, наиболее соответствующего должностным обязанностям оцениваемой должности. Общая оценка должности формируется из полученных значений по каждому фактору и имеет балльное выражение.

Таблица 15. Балльно-факторная матрица

Факторы	Баллы	Баллы	Баллы	Баллы	Баллы
Уровень	1	2	3	4	5
Квалификация	100	150	200	250	300
Активность	70	90	110	130	150
Факторы	Баллы	Баллы	Баллы	Баллы	Баллы
Контакты	100	150	200	250	300
Ответственность	275	300	325	350	375
Управленческие навыки	275	300	325	350	375
Руководитель направления продаж уровни: 3–4, баллы – 1235			635	600	

Оценка ценности (уровня) должности служит основой для установления должностного оклада сотрудника. Главным правилом при установлении должностного оклада (ставки) является анализ и оценка

ценности должности, а не занимающего эту должность конкретного сотрудника. В зависимости от полученного количества баллов присваиваем должностям соответствующий грейд с установленным разрядным коэффициентом в балльном или процентном варианте.

Таблица 16. Соответствие окладов грейдам должностей

Грейды	Должность	Баллы	Средне-рыночный оклад (в рублях)	Вилки окладов (в рублях)
4–5	Начальник отдела продаж	1500–1700	30 000	33 000–27 000
3–4	Руководители направлений продаж	1500–1200	25 000	28 000–22 000
2–3	Менеджеры, супервайзеры	1200–1100	20 000	23 000–17 000
1–2	Торговые представители, сервис-менеджеры	1100–900	15 000	18 000–12 000

7. Перевести полученные баллы в конкретные размеры окладов.

Сначала определяется минимальный должностной оклад в компании, соотносится с данными по рынку труда и «зарплатной» политики компании (оплата сотрудников – ниже рыночной, эквивалентна рыночной, выше рыночной). Далее можно ввести «категорий-ный коэффициент», позволяющий рассчитать размеры окладов по уровням должностей.

Учитывая, что руководители направлений продаж относятся к 3–4 грейд и «стоят» 1235 баллов, для этой должности можно установить базовый оклад на уровне 23 000 рублей.

8. Рассчитать вилку должностного оклада (минимальный, средний и максимальный уровни).

Часто бывает так, что и опытные и не очень опытные сотрудники получают одинаковую зарплату, но имеют различия в должностных обязанностях и полномочиях. Для устранения этого несоответствия, а также для того, чтобы каждый сотрудник имел возможность «расти» в пределах одного уровня, для каждой должности вводится вилка оклада, фактически это межкатегорийная разница в оплате для сотрудников разных категорий.

9. Определить должностные оклады на период испытательного срока.

Для нового сотрудника уровень оплаты и размер должностного оклада определяются в момент зачисления его в штат и заключения с ним трудового договора.

8.13. Формирование системы расчета переменных выплат

Индивидуальные ключевые показатели работы КРІ база для расчета переменных выплат

Оперативные показатели для расчета переменной части вознаграждения сотрудников определяют исходя из целей, задач и технологии работы сбытового подразделения компании.

Главное при выборе показателей – четко оценивать возможность сотрудника непосредственно влиять на его значение и понимать, какие действия продавцов необходимо стимулировать:

- показатель «поступление средств за отгруженную продукцию» направлен на контроль менеджером дебиторской задолженности и общение с клиентом по вопросам оплаты (важен для компании в условиях высокой инфляции и при наличии сложностей с оборотными денежными средствами);
- «процент от маржи» позволит стимулировать менеджера на установление выгодной для компании величины торговой наценки (для повышения прибыльности деятельности);
- «выполнение плана продаж» – повысит контроль менеджеров за отгрузкой и оформлением документов, что позволит зафиксировать факт продажи до конца расчетного периода (необходим для обеспечения стабильности работы всей компании);
- показатель «отклонение по ассортиментным позициям» необходим для формирования оптимального (в плане ассортимента) заказа для клиента;
- «количество проданных единиц товара» – ориентирует на реализацию максимального числа единиц продукции (при задаче – увеличить производственные мощности).

Таблица 17. Параметры, используемые для определения показателей эффективности работы

Продукт <ul style="list-style-type: none"> • Объем продаж по товарообороту. • Объем продаж по ассортименту. • Объем сверхплановых продаж. • Отклонения по ассортиментным позициям. • Цена за единицу. • Дополнительные характеристики 	Клиенты <ul style="list-style-type: none"> • Количество новых клиентов. • Количество клиентов в регионах. • Количество рекламаций. • Уровень удовлетворенности. • Количество заключенных контрактов. • Средняя величина заказа
Финансы <ul style="list-style-type: none"> • Валовая прибыль. • Маржинальная прибыль. • Рентабельность. • Поступление средств за отгрузку. • Дебиторская задолженность. • Выполнение бюджета 	Технологии <ul style="list-style-type: none"> • Четкость планирования. • Выполнение регламентов. • Внедрение новых технологий. • Обучение, наставничество. • Взаимодействие со смежными отделами. • Контрактные условия

Кроме количественных индивидуальных показателей для стимулирования работы сбытового персонала достаточно часто используются качественные – направленные на повышение активности работы менеджеров по продажам с клиентами.

Мы уже рассматривали, из каких этапов состоит процесс продаж. Активность участия менеджеров в этом процессе обычно определяется с помощью качественно-количественной оценки нескольких типов работ с клиентами, это:

- телефонный звонок;
- презентация продукта;
- сбор информации по клиенту;
- этапы переговоров с клиентом о покупке; разработка коммерческого предложения;
- выставление счета на оплату заказа.

Не каждый руководитель отдела продаж (в силу особенностей продукта и ведения бизнеса, нехватки временных или человеческих ресурсов) может владеть информацией о том, сколько работ разных типов проводит каждый из менеджеров по продажам. Но если такая возможность есть, то для расчета качественных показателей работы менеджеров НОП может использовать имеющиеся у него данные для сравнения их с результатами, достигаемыми менеджерами (лучше эти показатели рассматривать в табличном варианте).

Таблица 18. Количество работ, проведенных менеджерами отдела продаж за месяц

Работы	Иванов	Петров	Сидоров
Презентация продукта (количество клиентов)	14	20	14
Сделанные исходящие звонки клиентам (количество звонков)	60	68	35
Принятые входящие звонки от клиентов (количество звонков)	25	30	35
Сформированные коммерческие предложения для клиента (количество штук)	16	18	13
Подписанные договора с клиентом (количество штук)	7	6	3
Объем продаж за месяц (в рублях)	350 000	500 000	180 000

На основе этих данных и анализа показателей работы лучших менеджеров по продажам можно разработать наиболее оптимальные технологии продаж и стандарты работы с клиентом и определить эталонные нормы для выполнения разных работ.

Если в компании формализованы стандарты обслуживания клиентов, то четкое их соблюдение также можно отнести к индивидуальным показателям эффективности.

К оцениваемым стандартам работы можно отнести следующие:

- максимальное количество времени (в днях или часах), за которое менеджер должен связаться с клиентом, запросившим информацию по продукту или условиям работы с компанией;
- максимальное количество времени (в днях или часах) на формирование типового коммерческого предложения после достижения договоренностей об условиях продажи;
- количество времени (в днях) после выставления счета и неполучения оплаты по нему, для обязательного звонка клиенту об уточнении «судьбы» счета.

По полученным результатам можно будет рассчитать эталонную норму активности менеджера по продажам (среднее количество звонков/презентаций/предложений) для подписания одного договора на продажу и среднюю стоимость заказа. Далее можно определить эталонную норму (в процентном или количественном выражении) активных усилий менеджера для достижения планируемых финансовых результатов продаж, чтобы привязать их к расчету показателей системы оплаты труда.

Например, средний показатель объема продаж на заключенный договор составляет по отделу (по данным таблицы) – около 65 000 рублей,

наиболее эффективно по этому параметру работает Петров (у него показатель средней сделки около 86 000 рублей). Если же рассматривать эффективность проведения презентаций, то успешнее работает Иванов (ему необходимо провести для заключения сделки около двух презентаций).

Наиболее неуспешен в плане активности Смирнов – это означает, что руководителю необходимо определить причины его отставания и поработать над устранением этих причин.

Еще одной большой проблемой денежных выплат сотрудникам сбыта являются плохо планируемые и контролируемые расходы: представительские расходы (ужин с клиентом, подарки), транспортные расходы (такси в аэропорт, поездки в область), мобильная связь (... *про откаты мы говорить не будем – это отдельная песня...*). Авансовые отчеты по счетам оплаты представительских расходов – один из камней преткновения в финансовом управлении продажами. Вряд ли можно будет избежать злоупотреблений менеджеров угрозами типа «узнаю – уволю», лучше все-таки разработать подробный письменный регламент по типам расходов и лимитам на них (например: оплата такси в аэропорт возможна только при отъезде в ночное время, в размере, не превышающем 800 рублей, сумма на подарок клиенту сегмента А на Новый год не больше 1000 рублей).

В реальной жизни руководители отделов продаж заинтересованы в привязке к вознаграждению всех или нескольких параметров сбыта – объема, прибыльности, количества проданных единиц, условиях договора с клиентом, поэтому вознаграждение работников отдела продаж определяется на основе учета суммы коэффициентов, определяющих достижение результатов по показателям.

«...Главное заключается в том, чтобы сделать систему оплаты сотрудников гибкой и правильно выбрать наиболее важные для определения ее эффективности критерии. Вознаграждайте торговый персонал не за продажи в краткосрочном периоде, а за долгосрочную прибыль...»

8.14. Примеры расчета зарплаты для сотрудников отдела продаж

Оплата труда менеджеров по продажам состоит, как правило, из постоянной (окладной) и переменной части. И если переменная

составляющая полностью зависит от конкретных результатов работы менеджера или отдела в целом, то категорийная (тарифная) система установления оклада может позволить учесть различия в профессионализме и квалификации сотрудников отдела, сложность, степень ответственности и интенсивности их усилий, направленных на получение результата.

Должностной оклад, так же как и категорийная или тарифная ставка, может устанавливаться дифференцированно для каждого менеджера по его категорийному разряду. Квалификационная категория отражает степень фактической квалификации сотрудника, его навыки продаж, опыт общения с клиентами, уровень самостоятельности. Категория устанавливается в пределах одной и той же должности:

- сервис-менеджер второй и первой категории (разница в окладах – 1000 рублей, уровень ответственности и полномочий выше у сотрудника первой категории);
- старший сервис-менеджер (размер оклада выше, чем у сервис-менеджера первой категории на 2000 рублей, введены дополнительные обязанности по контролю за документацией отдела).

Квалификационная категория сотрудникам устанавливается, как правило, на основе рекомендаций аттестационной комиссии и непосредственного руководителя.

В конечном счете, что должно поощряться больше и какие показатели и критерии работы приоритетнее – это решение руководителя отдела продаж, основанное на принципах внутренней политики компании.

Примеры расчетов зарплат сотрудников сбыта

Для примера рассмотрим, как формируется фонд оплаты труда работников группы областных продаж сбытового подразделения компании ООО «Паутина».

Оплата труда работников группы состоит из двух частей: постоянной (определяется должностью по штатному расписанию) и переменной (зависит от результатов деятельности самого человека или группы в целом). Рассмотрим общую схему формирования оплаты труда для торговых представителей, супервайзеров и руководителей группы.

Торговые представители

Оплата труда торговых представителей рассчитывается по формуле:

$$OT = ПЧ + ПерЧ,$$

где ОТ – размер оплаты труда работника по итогам месяца в рублях;
ПЧ – постоянная окладная часть (устанавливается согласно штатному расписанию в зависимости от разряда – грейда);

ПерЧ – переменная часть вознаграждения. Рассчитывается по формуле:

ПерЧ = личные показатели + командный бонус + служебные льготы – штрафы.

Личные показатели = коэффициент объема продаж (личный) + коэффициент маржинальной прибыли + коэффициент новых товаров.

Коэффициент объема продаж (личный) = объем продаж сотрудника в рублях (полученные деньги) x установленный процент от продаж (0,6 % – для торговых представителей первой категории, 0,4 % – второй категории) / 100.

Коэффициент маржинальной прибыли (личный) = размер маржинальной прибыли сотрудника в рублях x установленный процент от маржинальной прибыли (5 %) / 100.

Коэффициент новых товаров (личный) = планируемый (100 %) объем продаж по новым товарам в рублях (планируемые деньги) x полученный (X %) объем продаж по новым товарам (полученные деньги) / 100.

Командный бонус = коэффициент объема продаж (по группе) + коэффициент выполнения плана продаж (по группе).

Коэффициент объема продаж (по группе) = объем продаж по группе в рублях (полученные деньги) x установленный процент от командных продаж (0,05 %) / 100.

Коэффициент выполнения плана продаж (по группе) = установленная сумма за выполнение плана продаж на 100 % (1000 рублей) x полученный процентный результат выполнения плана (X%) / 100.

Служебные льготы = мобильная связь (лимит использования – 1000 рублей в месяц) + оплата проезда (лимит -2000 рублей в месяц).

Штрафы = коэффициент отклонения от плана продаж (личный) + коэффициент просроченной дебиторской задолженности (личный) + штраф за нарушение дисциплины.

Коэффициент отклонения от плана продаж (личный) = установленная сумма за отклонение от индивидуально составленного плана личных продаж на 1 % (100 рублей) x полученный процентный результат отклонения от плана (X%).

Коэффициент просроченной дебиторской задолженности (личный) =

размер просроченной дебиторской задолженности в рублях х установленный процент штрафа (1 %) / 100.

Размер штрафа за нарушение дисциплины (трудовой и исполнительской) устанавливается непосредственным руководителем в соответствии с Положением о наказаниях сотрудников.

Супервайзеры

Оплата труда супервайзера рассчитывается по формуле:

$$OT = ПЧ + ПерЧ,$$

где OT – размер оплаты труда работника по итогам месяца в рублях;

ПЧ – постоянная окладная часть (устанавливается согласно штатному расписанию в зависимости от разряда – грейда);

ПерЧ – переменная часть вознаграждения. Рассчитывается по формуле:

ПерЧ = личные показатели + командный бонус + служебные льготы – штрафы.

Личные показатели = коэффициент объема продаж (личный) + коэффициент маржинальной прибыли + коэффициент новых товаров.

Коэффициент объема продаж (личный) = объем продаж сотрудника в рублях (полученные деньги) х установленный процент от продаж (0,6 %) / 100.

Коэффициент маржинальной прибыли (личный) = размер полученной маржинальной прибыли сотрудника в рублях х установленный процент от маржинальной прибыли (5 %) / 100.

Коэффициент новых товаров (личный) = планируемый (100 %) объем продаж по новым товарам в рублях (планируемые деньги) х полученный (X %) объем продаж по новым товарам (полученные деньги) / 100.

Командный бонус = коэффициент объема продаж (по группе) + коэффициент выполнения плана продаж.

Коэффициент объема продаж (по группе) = объем продаж по группе в рублях (полученные деньги) х установленный процент от командных продаж (0,5 %) / 100.

Коэффициент выполнения плана продаж (по группе) = установленная сумма за выполнение плана продаж на 100 % (2000 рублей) х полученный процентный результат выполнения плана (X%) / 100.

Служебные льготы = мобильная связь (лимит использования – 1500 рублей в месяц) + оплата проезда (лимит -2000 рублей в месяц).

Штрафы = коэффициент отклонения от плана продаж (по группе) + коэффициент просроченной дебиторской задолженности (личный) + штраф за нарушение дисциплины.

Коэффициент отклонения от плана продаж (по группе) = установленная сумма за отклонение от индивидуально составленного плана продаж по группе на 1 % (150 рублей) x полученный процентный результат отклонения от плана (X%).

Коэффициент просроченной дебиторской задолженности (личный) = размер просроченной дебиторской задолженности в рублях x установленный процент штрафа (2 %) / 100.

Размер штрафа за нарушение дисциплины (трудовой и исполнительской) устанавливается непосредственным руководителем в соответствии с Положением о наказаниях сотрудников.

Руководители группы

Оплата труда руководителя группы рассчитывается по формуле:

$$OT = ПЧ + ПерЧ,$$

где OT – размер оплаты труда работника по итогам месяца в рублях;

ПЧ – постоянная окладная часть (устанавливается согласно штатному расписанию в зависимости от разряда – грейда);

ПерЧ – переменная часть вознаграждения. Рассчитывается по формуле:

$$ПерЧ = \text{личные показатели} + \text{командный бонус} + \text{служебные льготы} - \text{штрафы}.$$

Личные показатели = коэффициент объема продаж (личный) + коэффициент маржинальной прибыли (личный) + коэффициент новых товаров (личный).

Коэффициент объема продаж (личный) = объем продаж сотрудника в рублях (полученные деньги) x установленный процент от продаж (0,6 %) / 100.

Коэффициент маржинальной прибыли (личный) = размер полученной маржинальной прибыли сотрудника в рублях x установленный процент от маржинальной прибыли (5 %) / 100.

Коэффициент новых товаров (личный) = планируемый (100 %) объем продаж по новым товарам в рублях (планируемые деньги) x полученный (X %) объем продаж по новым товарам (полученные деньги) /100.

Командный бонус = коэффициент объема продаж (по группе) + коэффициент выполнения плана продаж (по группе).

Коэффициент объема продаж (по группе) = объем продаж по группе в рублях (полученные деньги) x установленный процент от командных продаж (1 %) / 100.

Коэффициент выполнения плана продаж (по группе) = установленная сумма за выполнение плана продаж на 100 % (3000 рублей) x полученный процентный результат выполнения плана (X%) / 100.

Служебные льготы = мобильная связь (лимит использования – 1500 рублей в месяц) + оплата проезда (лимит -2000 рублей в месяц).

Таблица 19. Пример расчета фонда заработной платы группы областных продаж

	Группа областных продаж	Руководитель группы	Супер-вайзер	Торговый представитель 1	Торговый представитель 2	Торговый представитель 3
Оклад	70 000	25 000	18 000	15 000	15 000	15 000
Личные показатели	24 000	4800	5540	6150	8150	4900
Объем продаж (Оп), руб.		300 000	400 000	500 000	800 000	600 000
Коэффициент Оп (%)		0,6	0,6	0,6	0,6	0,4
Коэффициент Оп, руб.		1800	2400	3000	4800	2400
Маржа (М), руб.		20 000	50 000	45 000	55 000	30 000
Коэффициент М (%)		5	5	5	5	5
Коэффициент М, руб.		1000	2500	2250	2750	1500
Новые товары (НТ) (план), руб.		2000	800	1000	1000	1000
Процент выполнения НТ (%)		100	80	90	60	100

	Группа областных продаж	Руководитель группы	Супер- вайзер	Торговый представитель 1	Торговый представитель 2	Торговый представитель 3
Коэффициент НТ, руб.		2000	640	900	600	1000
Командный бонус	34 750	28 000	14 500	2 250	2 250	2 250
Объем продаж (Опк), руб.		2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Коэффициент Опк, %		1	0,5	0,05	0,05	0,05
Коэффициент Опк, руб.		25000	12500	1250	1250	1250
Выполнение плана (Пл), %		100	100	100	100	100
Коэффициент Пл, руб.		3000	2000	1000	1000	1000
Штрафы	10 400	5000	3100	1600	1600	2200
Отклонение индивидуального плана, %		сумма по группе	10	5	5	12
Отклонение индивидуального плана, руб.		2000	1500	500	500	1200
Просроченная дебиторская задолженность (ДЗП), руб.		сумма по группе	80 000	60 000	60 000	100 000
Коэффициент ДЗП, %			2	1	1	1
Коэффициент ДЗП, руб.		3000	1600	600	600	1000
Нарушение дисциплины (трудовой, исполнительской)		0	0	500	500	0
Служебные льготы	12 500	3500	3500	3000	3000	3000
Мобильная связь – лимит		1500	1500	1000	1000	1000
ГСМ – лимит (проезд)		2000	2000	2000	2000	2000
	ФОТ	Зарплата	Зарплата	Зарплата	Зарплата	Зарплата
ИТОГО	141 250	56 300	38 440	24 800	26 800	22 950

Пример расчета фонда заработной платы отдела продаж, руб.

	Кол-во	Оклад	Переменные выплаты (личные)	Переменные выплаты (командные)	Служебные льготы	ФОТ ИТОГО
Начальник отдела продаж	1	30 000	12 000	15 000	3000	60 000
Менеджер по развитию продаж	1	20 000	15 000	12 000	3000	50 000
Группа городских продаж						250 000
Руководитель группы	1	25 000	10 000	13 000	2000	50 000
Супервайзер	2	18 000	5000	15 000	2000	80 000
Торговый представитель	4	15 000	10 000	2000	3000	120 000
Группа областных продаж						178 000
Руководитель группы	1	23 000	10 000	12 000	3000	48 000
Супервайзер	1	18 000	6000	13 000	3000	40 000
Торговый представитель	3	15 000	10 000	2000	3000	90 000
Группа сервиса						110 000
Менеджер по сервису	1	21 000		8000	1000	30 000
Сервис-менеджер	4	16 000	2000	2000		80 000
ИТОГО	19	201 000	80 000	94 000	23 000	648 000

Штрафы = коэффициент отклонения выполнения плана продаж (по группе) + коэффициент просроченной дебиторской задолженности (личный) + штраф за нарушение дисциплины (трудовой и исполнительской).

Коэффициент отклонения выполнения плана продаж (по группе) = установленная сумма за отклонение от индивидуально составленного плана продаж по группе на 1 % (200 рублей) x полученный процентный результат отклонения от плана (X%).

Коэффициент просроченной дебиторской задолженности (личный) = размер просроченной дебиторской задолженности в рублях по группе x установленный процент штрафа (3 %) / 100 (но не более 3000 рублей).

Размер штрафа за нарушение дисциплины (трудовой и исполнительской) устанавливается непосредственным руководителем в соответствии с Положением о наказаниях сотрудников.

8.15. Основные инструменты мотивации

Главный мотиватор персонала его непосредственный руководитель!

Сколько анекдотов есть на тему «начальник – подчиненный», сколько раз каждый из нас приходил домой с работы расстроенный и причиной этому были размолвки с начальником.

...Опрашивая как-то сотрудников склада большой компании по вопросам разработки для них социального пакета, косвенно получили ответ, что больше всего кладовщиков вдохновляет на работу директор по логистике, который ежедневно приходит к ним на склад и здоровается за руку...

Поэтому основные инструменты мотивации находятся «в руках» у руководителя:

Делегирование – процесс передачи и приема полномочий и ответственности подчиненному сотруднику. Фактически это оказание доверия человеку, а заодно и проверка его на «карьерный или профессиональный потенциал». Необходимое условие при делегировании: передача подчиненному полномочий (право на ресурсы организации в рамках достижения цели) и ответственности (сроки, формы и методы контроля, оценка результатов, право поощрять – наказывать). И еще необходимо помнить, что выполнение дополнительных обязанностей сотрудника должно обязательно вознаграждаться, не обязательно деньгами, но если основной трудовой мотиватор подчиненного «зарплата», то можно продумать вариант дополнительного премирования.

Одобрение трудовых достижений может носить как устный характер (личная похвала, публичное признание достижений сотрудника на совещаниях отдела), так и письменный вариант (приказы с благодарностью, информация о лучшем сотруднике в корпоративных СМИ).

«...Мотивация не бывает чрезмерной, смену компьютера сотрудника на более современный тоже можно „донести“ до него как поощрение за хорошую работу...»

Проявление интереса к личности и проблемам подчиненных.

Есть люди, которые ни при каких условиях не разрешают «встретить» в свою жизнь – этот способ мотивации не для них. Но мамы детей-первоклассников будут с большим энтузиазмом работать второго сентября, если руководитель, узнав о предстоящем для них событии, нашел возможность предоставить им отгул на первое, чтобы они смогли отвести ребенка «первый раз в первый класс».

Привлечение подчиненных к обсуждению и принятию решений.

В продажах есть правило аргументации, которое называется «вовлечение в процесс». Так вот, чем раньше сотрудник начинает

приобщаться к любому проекту, тем больше он вникает в детали и начинает считать его «своим детищем». Ну и, конечно, любому работнику доставляет моральное удовлетворение, когда ему доверяют и прислушиваются к его мнению.

Обеспечение беспрепятственных коммуникаций.

Мы уже не раз говорили о том, как важна для продающего менеджера своевременная и полная информация, и если она у него «под рукой» (доступные базы данных о клиентах, информация о появлении нового конкурента, полученная на ежедневной планерке), то работается гораздо производительнее и без нервозности.

Создание возможностей для продвижения по карьерной лестнице.

Вспомним пирамиду Маслоу и ее уровень «потребность в признании, уважении».

Особенно она актуальна для продавцов, умеющих достигать амбициозные цели, работающих в условиях постоянного соревнования с конкурентами, коллегами и «собой любимым». У них, как правило, завышенная самооценка (это нормально, иначе после первых же отказов клиентов в сделке они бы ушли из продаж) и явно выраженное стремление к успеху. Понимание успеха, правда, для каждого человека свое, но в российском менталитете должность до сих пор оказывает влияние на удовлетворение работой в компании.

Поэтому каждый торговый представитель должен знать, что в вашей компании он, достигая хороших результатов продаж, приобретая опыт, навыки и знания сможет перейти со временем на должность супервайзера (не факт, что это случится – но он должен это знать...). Если в компании нет свободной вакантной должности руководителя продаж, а ваш старший менеджер (находящийся в ценностной категории «ключевой сотрудник») уходит в другую компанию на такую же зарплату но с повышением – найдите возможность изменить оргструктуру и штатное расписание, введите должность «руководитель направления продаж», дайте ему новую приоритетную задачу, и он останется. Только не прибегайте к этому приему часто, а то начнется шантаж со стороны сотрудников.

Четкое объяснение подчиненным поставленных перед ними задач.

...Анекдот в тему. Приходят мыши к сове и говорят ей: «Помоги нам, все знают, что ты в нашем лесу – самая умная. Что нам нужно сделать, чтобы нас не ели лисы, не кусали зайцы, как нам защитить себя?» Сова подумала десять минут и ответила: «Все просто, вам нужно стать ежиками». Довольные мыши побежали приделывать себе иголки, но то «пришивать слишком больно», то «клейстер слабый». Прибегают они

обратно к сове и просят ее подсказать, каким образом можно стать ежиком. На что сова мудро ответила: «Это не мой вопрос – я занимаюсь стратегией»...

Сотрудник, не понимающий, каким образом он сможет достичь поставленных целей, не мотивирован на прикладывание своих усилий (непонятно каких и куда) для их выполнения. Если начальнику все равно, каким образом его продавец совершит сделку с клиентом (такое бывает в случае разовых продаж), то можно особо «не напрягаться», и главное, чтобы сотруднику было понятно, что подразумевается под «результатом». Если руководитель уверен, что ставит задачу профессионалу своего дела и говорит с ним на одном языке, то тоже не обязательно тратить время на дополнительные объяснения.

Во всех остальных случаях необходимо объяснять сотруднику важность задачи и возможные способы ее выполнения.

Каждая задача должна обладать следующими характеристиками:

- сроки выполнения;
- реальность выполнения;
- четко сформулированный ожидаемый результат;
- описание средств решения задачи и их доступность;
- описание алгоритма решения задачи;
- привлекательность для подчиненного (мотивация на выполнение).

Алгоритм постановки задачи:

- доступно донести информацию о задаче до подчиненного (устно или письменно);
- получить обратную связь (убедиться, что указания поняты верно);
- добиться однозначных обязательств по выполнению;
- объяснить процесс текущего контроля и учета выполнения задачи;
- донести перечень мер, которые надо предпринять в случае выявления каких-либо отклонений от первоначального плана.

8.16. Ошибки и ловушки мотивации персонала

Все люди разные, поэтому то, что мотивирует на работу одного сотрудника, может не оказать на другого никакого воздействия, и к нему нужно искать другие «стимулирующие инструменты». Но есть моменты в рабочем процессе, которые не мотивируют никого, а иногда они становятся

демотиваторами, и тогда сотрудники уходят из компании, просят на работу в другие отделы или начинают работать спустя рукава.

- **Нарушение негласного контракта** самая распространенная причина демотивации. Никому не нравится работать с необязательными людьми, которые много обещают, а на деле... Нарушения начинаются с мелочей – обещали оплату мобильной связи, а оказалось – это возможно только через три года работы в компании; договаривались о проведении совещания по проблемам вашего клиента, а оно который раз откладывается; обещали поднять оклад после испытательного срока, но теперь ссылаются на временные финансовые трудности компании. Ну, надоедает, в конце-концов...

Я вижу один способ борьбы с этим явлением в компании – фиксировать письменно все договоренности между сотрудником и начальником и максимально возможно прописывать правила корпоративного поведения в компании.

- **Игнорирование идей и инициативы.** Не факт, что идеи сотрудников по оптимизации технологий работы принесут отделу прибыль и дополнительное ноу-хау. Знаю, что любого «достанут» «дураки с инициативой». Но ведь главная причина игнорирования предложений сотрудников не в них, а в руководителях (это им постоянно некогда, и так задач «через край», и вообще – «не надо изобретать колесо»...).

...А потом мы жалуемся, что «лучшие мозги утекают», а «звезды» уходят к конкурентам. Да, работа с предложениями и идеями менеджеров требует времени и усилий, но зато мы убиваем двух зайцев разом: во-первых, предложения менеджеров довольно часто реальны, значимы и действительно оптимизируют регламенты и процессы, а во-вторых, принимая инициативу сотрудника с пониманием и признательностью, мы воспитываем в нем лояльность к компании и руководителю в частности.

Ну, уж если у вас совершенно нет времени – попросите сотрудника прислать предложение в письменном виде (если эта идея была из серии «пообщаться бы», она отпадет сама собой; если предложение так себе, то менеджер ее описывая и анализируя, поймет это раньше начальника; ну, а те инициативы, которые дошли до вас в письменном виде, скорее всего «серьезно наболевшие» и к ним необходимо прислушаться). Не забывайте, что «...человеку трудно расстаться с компанией, где живут его мысли и воплощенные идеи...».

- **Отсутствие чувства причастности к компании (отделу).**

Особенно этот момент касается региональных представителей, сотрудников, находящихся в длительных командировках.

Про таких сотрудников вроде бы как и помнят – регулярно запрашивают информацию о результатах продаж, данные мониторинга территориального рынка, но почему-то забывают рассказать о новостях компании, об открытии нового корпоративного сайта, да и поздравить с днем рождения тоже. Бывает и по-другому: сотрудники сидят за соседними столами, вроде бы и делают одно дело, но каждый в своем узком сегменте, командой ощущают себя только в курилке, новости компании узнают от курящих коллег других отделов. Совещания не проводятся, информация не доносится, проблемы не обсуждаются... Ну не до того начальнику...

- **Тотальный контроль и страх наказания за любую провинность.**

Это напрягает, отвлекает от непосредственной работы, человек постоянно находится в размышлениях: «А за это не накажут?.. Не уволят?» От этого может пострадать эффективность деятельности, особенно в продажах. Развивается чувство неуверенности и страх риска, даже разумного. Продавцы должны быть уверены в себе и в поддержке своего руководителя.

Переизбыток регламентов, описания действий, «отсутствие пицци для мозгов».

Подчиненные расслабляются, перестают думать и принимать самостоятельные решения. На переговорах с клиентом каждые пять минут перезванивают руководителю по любому вопросу. Перестают брать на себя ответственность и проявлять инициативу.

Вопросы по теме

Как удерживать ключевых сотрудников ОП?

Евгений: Мы стараемся своим ключевым сотрудникам распределять наиболее крупных клиентов компании, совершаем совместные выезды на эти предприятия, помогаем вести переговоры. Наверное, в теории существуют различные способы удержания, но не все применимы на практике...

Владислав: Удерживаем несколькими способами. Чем выше ценность сотрудника для отдела, тем реальнее ему зарабатывать бонусы, тем выше комиссионные. Еще одна важная составляющая – карьерный рост.

Сотрудники компании имеют реальную возможность, придя на должность агента, проявляя активность и достигнув высоких результатов продаж, набрать группу агентов и стать менеджерами, ну а следующий этап – стать руководителем представительства.

Марианна: Наиболее актуальные, на мой взгляд, способы удержания: через повышение у сотрудников чувства собственного достоинства, поощрение поисков новых возможностей и решений, создание благоприятной атмосферы в отделе, лояльность со стороны руководства фирмы, внутри ОП, дополнительные вознаграждения.

Как замотивировать сотрудника работать на результат?

Владислав: Личным примером – присутствие вместе с сотрудником на сложных переговорах с его клиентом; оказывать помощь при возникновении каких-либо проблем. У нас принято поощрять результативных менеджеров на совещаниях при всех сотрудниках, вручать подарки за звание «лучший агент месяца», как правило, это одежда с символикой фирмы (футболки, свитера); и отмечать сотрудников, достигших высоких результатов по итогам года, ценными подарками.

Евгений: Сложный вопрос. Нам частично это удалось, замотивировав материально менеджеров в зависимости от показателей личных продаж. Но существуют и другие виды мотивации...

Какие показатели присутствуют в «зарплатных» схемах менеджеров ОП?

Евгений: В нашем случае основной показатель – объем продаж «своим» клиентам. Данный показатель эффективен при оценке индивидуальной работы менеджера. Трудности ощущаются при отсутствии менеджера на месте, так как в таком случае бывает необходимость перепоручать какую-нибудь работу другому менеджеру, у которого зарплата от этого не зависит.

Марианна: Наиболее эффективные и важные показатели, по которым определяется результат работы отдела продаж, – это «Сумма от прихода денег», «Сумма оборота», «Объем продаж», «Выполнение плана по товарной матрице», «Размер дебиторской задолженности», плюс премии/штрафы, плюс оплата транспорта/телефона.

Владислав: Основной показатель – процентная ставка от личных продаж. Для лучших продавцов по норме прибыли оплачивается мобильная связь и транспортные расходы.

Глава 9

Рекрутинг сбытового персонала силами отдела продаж

9.1. Подбор персонала – определения, этапы и факторы влияния

Рынок труда на сегодняшний день находится в «перегретом» состоянии: с одной стороны, большое количество предложений о работе, с другой – не намного меньше людей, находящихся в поиске работы. Довольно часто встречаются ситуации, когда просматриваются десятки соискателей на вакансию, но нужного сотрудника не находят и поиск персонала продолжается долго. При этом тратятся впустую деньги на объявления о вакансиях, нерационально используется время линейных менеджеров и руководителей продаж, проводящих собеседования с кандидатами.

Причины неудач поиска и подбора всегда разные, но, как правило, это:

- нечеткое описание вакансии;
- завышенные или заниженные требования к кандидатам;
- неадекватная оценка рынка труда;
- неадекватная оценка кандидатов.

Чтобы свести к минимуму эти причины, необходимо придерживаться определенных правил, методик и требований.

Подбор персонала – это процесс создания базы данных о работниках необходимой квалификации, компетенции и с опытом работы, для удовлетворения потребностей компании в персонале.

Отбор персонала – процесс выбора кандидатов с необходимыми квалификациями для занятия конкретных должностей в компании.

Должностные (функциональные обязанности) изложенные в письменном виде задачи, обязанности и ответственность сотрудника отдела.

Квалификационные требования перечень знаний, навыков, подходов, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работы.

Подбор персонала в отдел продаж должен производиться с учетом

особенностей компании и специфики продвигаемого товара или оказываемой услуги.

Для того чтобы подбор был эффективен, необходимо учитывать не только уровень заработной платы, который компания может в настоящее время выплачивать сотруднику, не только профессиональную квалификацию, знания и психологические особенности кандидата, но и сложность продукта, и особенность коллектива (уровень доброжелательности и т. п.), стиль и особенности работы руководителя.

Например, такие факторы, как престижность фирмы, территориальное расположение, уровень необходимого программного обеспечения, условия работы, сложившийся психологический климат в коллективе, оказывают серьезное влияние на возможность привлечения кандидатов.



Рис. 34. Особенности подбора персонала

Подбор людей на сбытовые должности усложняется тем, что в продавце должны сочетаться разнообразные качества и умения: точный расчет рентабельности сделок и эмоциональное «заражение» клиента товаром, логика аргументации преимуществ и образность презентационного представления товара.

Настоящих продавцов не так уж и много, ведь для этой профессии нужны не только опыт, знания и навыки продаж, но и состояние «полета эмоций», азарта и умение выгодно взаимодействовать с клиентом.

Поэтому важной задачей поиска сотрудников отдела продаж является выявление из потока кандидатов личностей с «потенциалом продавца»: с активной жизненной позицией, позитивно настроенных на сбытовую деятельность, коммуникабельных, уверенных в себе, не боящихся отказов клиента и, безусловно, стрессоустойчивых.

Стратегии поиска и подбора кандидатов на вакансии отдела

продаж

Не секрет, что на объявленную вакансию «менеджер по продажам» приходят люди с большим разбросом опыта, навыков и компетенций – от продавцов-консультантов розничных магазинов до региональных представителей западных дистрибьюторов. Довольно часто руководители просматривают толпы кандидатов, тратят на это свое драгоценное время, энергию и нервы, но того самого, «с перламутровыми пуговицами», так и не находят. Причин этих неудач множество, одна из них – не там ищут, другая – не тех.

Поэтому, прежде чем начинать поиск, вы должны разработать его алгоритм, описать процедуры, определить показатели достижения необходимых результатов и четко себе представлять, какой специалист вам нужен и где его можно найти.

У каждой должности есть определенный набор ключевых компетенций, которым должен обладать кандидат, претендующий на ее получение. Но компаниям и подразделениям на различных этапах развития, с разной корпоративной культурой, стратегическими целями на одну и ту же должность могут требоваться люди с разным уровнем развития этих компетенций и личностных характеристик, потому что им придется решать разные задачи и справляться с непохожими проблемами.

В момент описания этих компетенций и определения требований к кандидату можно использовать метод выделения лучших сотрудников отдела, которые занимают аналогичные должности. Изучив их личные данные (откуда они узнали о вакансии (какой источник поиска сработал), в каких компаниях работали раньше, какое у них базовое и дополнительное образование, какими навыками и компетенциями обладают), можно использовать полученную информацию как при описании профиля кандидата, так и формируя текст объявления о вакансии.

При формировании стратегии поиска и подбора необходимо также определиться с позицией компании по внутреннему или внешнему поиску – берем ли «варягов» со стороны либо занимаемся внутренней ротацией кадров.

На мой взгляд, для любой компании, а особенно ее сбытовых подразделений, с точки зрения повышения эффективности работы отдела, применения новых технологий очень важно, чтобы периодически принимались на работу люди со свежим, «незамыленным» взглядом, острее выделяющим все недостатки работы отдела, которые смогли бы поделиться своим накопленным опытом продаж и знанием клиентов.

С другой стороны, на некоторых ключевых должностях должны

работать старые, проверенные сотрудники. Например, вряд ли при открытии регионального отделения продаж можно принимать на работу нового сотрудника, не владеющего технологиями, ноу-хау компании.

Важно также заранее определиться с соотношением приема в отдел неопытных сотрудников или высокопрофессиональных менеджеров. Решение этого вопроса зависит от кадровой политики компании, специфики продукта и технологий продаж, а также от личности руководителя подразделения. В одних компаниях считают, что дешевле и проще принимать неопытных новичков, а затем их обучать в процессе работы, другие руководители принимают в отдел только опытных профессионалов, уже сложившихся продающих менеджеров.

Если поиск кандидатов осуществляется отделом персонала, то чтобы добиться успеха, целесообразно тщательно продумать, сформулировать и утвердить у руководителя предприятия «Заявку на открытие вакансии» (см. приложение 11), в которой подробно описываются цели деятельности, должностные обязанности, условия работы и требования руководителя отдела к будущему сотруднику.



Рис. 35. Алгоритм подбора персонала

9.2. Определение основных источников привлечения кандидатов и работа с ними

В условиях «кадрового голода» на специалистов, который существует сейчас в России, оптимально подключать к подбору персонала все возможные способы по привлечению людей, которые ищут работу. Если в отделе большая текучесть кадров или компания динамично развивается, поиском персонала приходится заниматься постоянно; это значит – планировать появление новых вакансий, регулярно обновлять базу данных возможных кандидатов на работу.

Поиск кадров на имеющиеся вакансии может осуществляться по двум направлениям: вне организации или внутри нее (внешний или внутренний

рекрутинг).

Перед тем как составить объявление об открываемой вакансии, необходимо провести **анализ вакансии** – изучить документы, отражающие содержание работы по вакансии (должностные инструкции, регламенты бизнес-процессов), выяснить наиболее важные параметры при подборе персонала на конкретную должность:

- процессы, в которых принимает участие сотрудник (для менеджера по продажам – взаимодействие с клиентами, поддержка продаж);
- результаты деятельности (подписанные договора на поставку продукции);
- навыки и знания, которые требуются для выполнения указанных процессов и получения требуемых результатов (умение вести переговоры);
- способности и личные качества, которые требуются для этой вакансии.

Таблица 20. Характеристики источников поиска персонала

	ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ	ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ
Плюсы	возможность карьерного роста; лояльность персонала; благоприятный психологический климат; низкие затраты на подбор; знание структуры и особенностей компании; быстрое заполнение вакансии; небольшое время адаптации; уменьшение текучести кадров; рост производительности труда; повышение мотивации сотрудников	широкий выбор кандидатов; отсутствие «карьерных конфликтов» в отделе; «свежая кровь» – новые идеи, опыт, технологии, связи; мониторинг рынка и конкурентов (информация от кандидатов); внешний PR компании
Минусы	небольшой выбор кандидатов; возникновение конфликтов, соперничества и обид; длительные личные взаимоотношения в ущерб новым деловым; «замыленный взгляд», использование шаблонов в работе; риск потерять хорошего специалиста при неправильном назначении; дополнительные затраты на обучение и повышение квалификации	дополнительные затраты на привлечение; длительный период адаптации; различие ценностей компании и кандидата; другие технологии работы; низкая начальная производительность; демотивация сотрудников в плане карьерного роста

Также необходимо определиться и с состоянием рынка труда: количеством и качеством сбытовых специалистов, готовых работать в той

или иной должности, их уровнем оплаты и условиями труда (чем больше таких специалистов, тем выше конкуренция и, соответственно, ниже уровень оплаты либо выше требования к ним, и наоборот).

Объявления об открытии вакансий – это не просто текст, это фактически рекламная акция вашей компании на рынке труда (если это внешнее объявление) и внутрифирменный PR для работающих сотрудников. Это возможность не только привлечения внимания кандидатов к предлагаемой вакансии, но и появление у них желания работать в компании уже на первом этапе подбора.

Не важно, размещаете ли вы объявления об открытии вакансии в открытых источниках СМИ (специализированных интернет-сайтах, газетах, таких как «Работа для Вас», «Вакансия») или на внутренних интранет-сайтах компаний и в корпоративных газетах, информация, содержащаяся в них, должна включать:

- название вакантной должности;
- краткий перечень функциональных обязанностей;
- основные критерии отбора (требования к должности);
- условия и режим работы;
- систему оплаты труда.

Объявления, размещаемые компанией во внешних источниках поиска, кроме названия компании, сферы ее деятельности, контактных данных и перечня требований к кандидату должны содержать сведения об особенностях корпоративной культуры, ценностях компании и принципах кадровой политики.

С точки зрения оптимального выбора средства информации обычно поступают таким образом:

- в газетах и журналах в основном размещают объявления о вакансиях специалистов и рабочих, для эффективного поиска необходимо давать объявления не менее двух-трех раз подряд, хорошо работают бесплатные для кандидатов газеты (предлагаемые у метро или по районам проживания), такие, например, как «Заработай» или «Metro».

- в Интернете (электронный рекрутмент) эффективно искать менеджеров по продажам и линейных руководителей, этот способ позволяет быстро оповещать о вакансиях большое количество людей, ищущих работу;

- через кадровые (рекрутинговые) агентства, как правило, подбирают руководителей продаж, менеджеров по развитию, кандидатов, которых не смогли найти с помощью двух первых способов, а также на «конфиденциальные» вакансии, которые открывают для замены еще

работающего сотрудника.

9.3. Принципы и технологии работы с рекрутинговыми компаниями

Достаточно часто, если в компании отсутствует служба персонала, руководители отделов продаж обращаются в кадровые агентства, надеясь, что им быстро и качественно подберут нужного специалиста.

Но, к сожалению, это не всегда так: стоимость услуг агентств достаточно высока (около двадцати процентов с будущего среднего годового заработка «проданного» специалиста), а подобранные работники далеко не всегда выдерживают испытательный срок.

Подбор персонала с помощью кадровых агентств

Применяется на этапах «роста» и «зрелости», в отделах продаж крупных компаний с большим разнообразием продуктовых линеек.

Плюсы. Использование услуг кадровых агентств помогает расширить область поиска специалистов. Базы данных агентств формируются годами, поэтому привлечение необходимого сотрудника на вакансию компании ведется из числа не только активно ищущих работу кандидатов, но и работающих специалистов. Еще одно преимущество работы с рекрутерами – оперативность поиска (в случае не очень сложной вакансии нужного специалиста находят, как правило, за одну-две недели).

Минусы. Отсутствие официального рейтинга агентств и, как следствие, сложность в выборе лучшего. Серьезные материальные затраты, особенно в случае предоплаты за услуги агентству. Отсутствие гарантий качественного подбора кандидата из-за незнания корпоративной культуры и других особенностей компании-заказчика. Отсутствие общих стандартов взаимодействия агентств и компаний-заказчиков.

Как представитель компании-заказчика я обычно договариваюсь о работе с кадровыми агентствами на следующих условиях:

- без предоплаты;
- оплата за услуги устанавливается в фиксированном размере, не большем, чем среднемесячный заработок специалиста;
- оплата за выбранного и принятого на работу кандидата производится двумя частями: 50 % – в момент выхода кандидата на работу, 50 % – после окончания испытательного срока.

Не бойтесь торговаться с рекрутерами по поводу стоимости их

услуг и условий совместной работы, оттачивайте свое мастерство на «непрофильных» клиентах.

9.4. Технологии диагностики и отбора кандидатов

Когда у руководителя продаж есть четкое представление о вакансии и состоянии рынка труда, самой сложной проблемой является выбор из множества соискателей будущего эффективного сотрудника.

Разнообразные методы отбора кандидатов типичны для многих компаний (подразделений), хотя, безусловно, руководители, подбирающие персонал в свой отдел, должны опираться на стратегические цели и кадровую политику своей компании.

После подачи объявления о вакансии и получения достаточного количества откликов с резюме кандидатов следует провести телефонное интервью, которое позволит уже на этом этапе сделать первичный отсев людей.

Как правило, первичный обзвон кандидатов на вакансию – это работа сотрудников отдела персонала или секретаря (на небольших предприятиях), но во многих компаниях до сих пор подбором занимаются линейные руководители, и эта глава в первую очередь для них.

Первое впечатление о кандидате складывается на основе **резюме** – документа, в котором в краткой форме обозначены опыт работы и образование, знания и навыки, личные характеристики кандидата. Прежде чем начинать звонить кандидатам, необходимо проанализировать все присланные резюме, чтобы уменьшить число соискателей, с которыми есть смысл проводить личную встречу.

Анализируя резюме кандидата, обращайтесь внимание на следующие моменты: **Оформление резюме** – может дать определенное представление о кандидате (его внимательности и аккуратности, подходе к оформлению документов (структурировано ли резюме, написано в свободном стиле)), о том, хочет ли он произвести хорошее впечатление на работодателя, насколько четко и грамотно изложена информация.

Но достаточно часто кандидаты для написания резюме пользуются чьей-то профессиональной помощью (на интернет-сайтах множество предложений с выбором типовых вариантов, в кадровых агентствах за небольшую плату «штампуют» резюме любому кандидату). Так что, возможно, анализировать придется только сухие факты трудовой биографии.

Полнота информации. Необходимо обращать внимание на «белые пятна» – умалчивание о некоторых годах биографии, образование, длительные перерывы в работе, делать в резюме отметку и обязательно просить кандидата прокомментировать «проблемный период» при личном собеседовании.

Если в резюме указана интересующая позиция или должность, то по тому, насколько четко и полно сформулирована цель поиска работы, можно судить об интересе и представлении кандидата о работе.

Продолжительность работы на одном месте (частота смены мест работы). Очень спорная характеристика при выборе кандидата. Положительная или отрицательная оценка этого параметра зависит от субъективного мнения руководителя, производящего подбор персонала.

Кто-то считает, что частая смена работы характерна для «летунов», которые либо не справляются с обязанностями, либо не уживаются в коллективе. Другие руководители не принимают на работу сотрудников, которые длительное время работали на одной работе, предполагая, что у них очень «узкоспециализированный» опыт и недостаточно инициативы и активности.

Функциональные обязанности и уровень позиции зависят от уровня компаний, в которых работал кандидат (например, название «Coca-Cola» или «ЧП „Иванов“» помогут вам понять разную значимость позиции «менеджер по продажам», которую занимал там кандидат).

Важно проанализировать описание опыта работы – был ли карьерный рост, какие функциональные обязанности выполнял кандидат на каждой должности. При большом перечне компаний и должностей лучше анализировать работу за последние пять лет (остальной опыт можно рассматривать в целом для формирования общего впечатления о кандидате).

Уровень образования – основное образование, переподготовка, MBA, дополнительные курсы или тренинги должны быть приближены к работе соискателя. В противном случае это может свидетельствовать об отсутствии навыка практического применения и, соответственно, бесполезности знаний.

Дополнительные сведения (хобби, достижения, награды) – часто свидетельствуют об открытости кандидата, его желании привлечь внимание к своей кандидатуре, а иногда и о том, что особых достижений в трудовой деятельности у него и не было.

Технология проведения телефонного интервью

После изучения резюме необходимо провести телефонные переговоры с кандидатами, назначить понравившимся встречу для собеседования, проанализировать результаты телефонного разговора, зафиксировать свои выводы.

Цель телефонного интервью с кандидатом:

- собрать информацию о кандидате; выяснить его ценности, мотивы;
- заинтересовать вакансией и пригласить на собеседование;
- сформировать у собеседника позитивное мнение о себе и о компании.

Причем в зависимости от цели вашего звонка алгоритм проведения телефонного собеседования с кандидатом может изменяться. Но в целом этапы его стандартны.

Алгоритм телефонного интервью с кандидатом:

1. Убедитесь, что разговариваете с тем, кому вы звоните.
2. Сообщите цель звонка и уточните, удобно ли разговаривать человеку в данный момент. Если нет, договоритесь на другое время.
3. Если звоните на работу, не объявляйте цель своего звонка, не оставляйте о себе никакой информации.
4. Задавайте вопросы, которые помогут понять, подходит ли кандидат по первичным требованиям вакантной должности (например, вопросы о наиболее предпочтительных для кандидата обязанностях на новом рабочем месте, об ожидаемом уровне минимальной оплаты, об успешном профессиональном опыте, о потребностях и ценностях).
5. Если кандидат проявляет интерес к вакансии и вы готовы назначить дату и время собеседования, можно договариваться о встрече.
6. Дополнительно следует предупредить кандидата о том, какие документы необходимо принести с собой в офис, и о том, сколько времени может потребоваться на заполнение анкеты и процесс собеседования.
7. Не забудьте дать ему адрес вашего офиса и контактный телефон.

Результатом проведения телефонных переговоров должен стать список кандидатов, приглашенных на собеседование с линейным менеджером или руководителем продаж в офис.

Технология проведения личного собеседования

Интервью кандидата с руководителем при приеме на работу может решать следующие задачи:

- оценку способностей и компетенций кандидата к выполнению предлагаемого функционала должности;

- выявление потенциальной возможности кандидата работать в предлагаемой структуре и корпоративной культуре подразделения;
- сравнительный анализ соискателей на должность по ключевым параметрам;
- предоставление кандидату необходимой информации о позиции, компании и отделе для принятия им решения о трудоустройстве.

Руководителю, проводящему интервью, необходимо быть готовым к вопросам, которые обычно задают кандидаты на собеседовании, и полностью владеть информацией:

- о компании: форме собственности, годе создания, размере, штатной структуре, особенностях продукта, конкурентах, корпоративной культуре;
- об отделе продаж, стандартах поведения в коллективе, взаимоотношениях с клиентами и сотрудниками других отделов;
- об основных требованиях, предъявляемых к кандидатам, о сотруднике, занимавшем эту должность раньше, о причинах его увольнения;
- о функциональных обязанностях, критериях оценки деятельности, месте должности в оргструктуре отдела;
- о предполагаемой оплате труда (размере заработной платы, доле ее процентной составляющей, порядке ее начисления и датах выплат, премиях, социальных и служебных льготах);
- о возможности карьерного роста, получения дополнительного обучения и повышения квалификации.

Требования к технике проведения интервью:

- общайтесь с кандидатом доброжелательно и позитивно – это располагает к открытости кандидата;
- при необходимости проявляйте инициативу – переводите беседу в нужное русло и не тратьте время на лишние разговоры;
- согласно правилу Парето, 80 % времени должен говорить кандидат, а вы – активно слушать и анализировать полученную от него информацию;
- обязательно фиксируйте полученную информацию (можно предусмотреть для этого отдельные графы в анкете кандидата) и отмечайте ключевые моменты, фразы, особенности внешнего вида и поведения человека.

Алгоритм проведения собеседования:

1. Знакомство, установление контакта.

1) Не забудьте представиться и уточнить цель и регламент собеседования.

2) Договоритесь о возможности делать записи по ходу беседы.

3) Начиная разговор с общих вводных вопросов («Где вы учились, работали?»).

2. Выявление деловых и личностных характеристик кандидата.

1) Задайте кандидату вопросы о его жизненном и профессиональном опыте. При этом лучше использовать последовательно уточняющие цепочки, в которых каждый новый вопрос вытекает из ответа на предыдущий.

2) Задавая вопросы кандидату, придерживайтесь следующей последовательности:

биографические данные;

функциональные обязанности;

интервью по компетенциям (поведенческие ситуации);

личностные предпочтения и ценности;

ожидания от предстоящей работы.

3) Расскажите кандидату о компании, подразделении и предлагаемой позиции.

4) Предложите кандидату на его усмотрение добавить о себе значимые для работодателя сведения.

3. Проведение дополнительной оценки кандидата (при необходимости).

1) Предложите кандидату пройти тест (профессиональный, психологический).

2) Проведите тест и ознакомьте кандидата с его результатами (если это возможно).

3) Организуйте деловую игру «Продажа товара»^[1] (для сбытовиков) и проанализируйте поведение кандидата в этой ситуации.

4) Возможна также организация работы с бизнес-кейсами и другими оценочными инструментами.

4. Завершение собеседования.

1) Предложите кандидату задать вам интересующие его вопросы.

2) Объясните дальнейшую процедуру отбора.

3) Не забудьте поблагодарить собеседника и при необходимости договориться о дальнейшем взаимодействии.

Внутренние эффекты, затрудняющие проведение интервью:

• *Первые впечатления* – формируются в первые четыре минуты

разговора, и если они ошибочны (человек устал с дороги, волнуется), то следует в процессе общения их корректировать.

- *Стереотипы* – в нас с детства сидят определенные шаблоны (очкарик – умный, продавец – должен быть активным и много говорить), поэтому старайтесь меньше обращать внимания на внешние атрибуты.

- *Контрасты* – только что вы разговаривали с чересчур болтливым кандидатом и рады тому, что очередной кандидат молчалив и задумчив, но выбрав именно его, рискуете, что таким же он будет и с клиентами.

- *Похожесть* – нам ближе те люди, которые больше похожи на нас: по стилю одежды, манере разговора, позициям – это замечательно, но нельзя забывать и про деловые качества кандидата. Очень распространенная ошибка НОПов – подбирать похожих на себя людей, но клиенты-то разные, помните об этом.

Вопросы, помогающие в проведении интервью.

- Можете назвать самый большой успех и самую большую ошибку в вашей карьере?

- Какие характеристики должны быть присущи хорошему руководителю?

- Какими качествами должен обладать хороший подчиненный?

- Если бы повторились последние пять лет вашей карьеры, что бы вы сделали по-другому?

- Какое самое трудное решение вам пришлось когда-либо принимать?

- Как бы, на ваш взгляд, оценил вас прежний руководитель, какие ваши сильные и слабые стороны он бы отметил?

- Что может сделать ваш рабочий день успешным, а что нет?

Вопросы, которые могут создать конфликтную ситуацию, поэтому пользоваться ими надо с особой осторожностью.

- Что для вас более важно – истина или комфорт?

- На чем вы учились больше: на ваших успехах или ошибках?

- Может ли продавец быть честным?

- Насколько снисходительно можно относиться к ошибкам ваших подчиненных?

- В чем выражаются ваши сильные качества, а в чем – слабые?

- При каких обстоятельствах вы могли бы пойти на обман?

- Всегда ли клиент прав?

- Если бы вы могли организовать мир по одному из трех принципов – нет недостатков и нехваток, нет проблем, нет правил – как бы вы его

устроили?

- Могут ли, по вашему мнению, все деловые отношения быть абсолютно четкими, в частности по срокам исполнения обязательств?

Эффективность проведенного собеседования зависит от соотношения количества полученной информации от кандидата и времени, затраченного на его проведение, естественно, чем выше уровень этого соотношения, тем эффективнее собеседование.

Результаты собеседования, кроме прямого результата – приглашения кандидата на работу, могут быть и косвенными. Это:

- принятие решения о приглашении кандидата на возможные должности в будущем;
- получение коммерческой и маркетинговой информации от кандидата (о клиентах, конкурентах, инновациях);
- договоренность об установлении партнерских отношений с соискателем;
- выход через кандидата на других потенциальных соискателей.

Технология сбора рекомендаций

В некоторых компаниях просят, чтобы кандидат предъявлял письменные характеристики с предыдущих мест работы, руководители других фирм предпочитают лично (или по телефону) переговорить с бывшим непосредственным начальником кандидата и напрямую узнать обо всех его «плюсах» и «минусах», а многим НОПам и «вовсе не до ерунды» – понравился, значит, берем без рекомендаций...

Я считаю, что собирать рекомендации с предыдущего места работы кандидата необходимо, причем звонок бывшему руководителю предпочтительнее письменных характеристик; только перед тем, как позвонить, нужно подготовиться к предстоящему разговору, продумать алгоритм общения:

1. Подготовить список вопросов к бывшему руководителю, например:
Как долго кандидат работал под вашим руководством и какие функции выполнял?

Какие отношения у него складывались в коллективе – с подчиненными, коллегами, руководством?

Какие его сильные и слабые стороны вы бы могли отметить?

В связи с чем, на ваш взгляд, он ушел из компании?

2. Уточнить, действительно ли рекомендатель работал вместе с кандидатом достаточно долго и сможет рассказать о плюсах и минусах

совместной работы с ним.

3. Попросить собеседника уделить вам некоторое время и убедить его в том, что информация о вашей беседе и ее содержании будет конфиденциальной.

4. Расспросить бывшего руководителя о достижениях и успехах кандидата на прошлом месте работы, о возникавших проблемах и сложностях во взаимодействии с подчиненным.

5. По ходу диалога необходимо анализировать полученную информацию и делать записи по ключевым моментам.

6. Прощаясь, обязательно поблагодарить за информацию.

Практически всегда во время обсуждения этой темы на тренингах НОПы мне задают вопрос: «Что делать, если мы услышали плохие рекомендации о кандидате?»

В своей практике я пользуюсь правилом Парето: если более восьмидесяти процентов информации о кандидате положительные, а остальные двадцать не критичны и не криминальны, человека можно принимать на работу – идеальных людей не бывает. Если же отрицательной информации больше – необходимо искать других людей, работавших с кандидатом в то же время в этой же компании для подтверждения или отрицания полученной информации. Бывает, конечно, и так, что обиженный на уволившегося сотрудника руководитель будет поливать его грязью, но таких вариантов немного и их всегда можно распознать.

Если в компании есть возможность проверять сотрудников по «милицейским» базам данных на предмет судимости или административных нарушений, безусловно, эту возможность нужно использовать.

При проверке данных о кандидате и его документов нужно помнить главное:

- проверка сведений и рекомендаций – процесс трудозатратный и длительный;
- прежде чем начинать проверять данные соискателя, необходимо (для исключения возможности возникновения проблем и юридических разбирательств) получить его письменное разрешение на это.

Как правило, свою подпись о согласии на проверку данных кандидат ставит при заполнении анкеты соискателя, в последней графе.

9.5. Портрет профессионального продавца – личные качества и компетенции

Не так уж и много на рынке труда хороших продавцов, умеющих грамотно презентовать товар, аргументированно ответить на возражения клиентов, довести сделку до конца.

Еще меньше менеджеров-поисковиков, способных самостоятельно развивать продажи и работать с незнакомыми клиентами. А ситуация, когда в российских компаниях называют менеджерами по продажам просто технических специалистов (операторов баз данных, которые принимают звонки, оформляют продажи и работают с теми клиентами, которые сами пришли в их офис), встречается сплошь и рядом.

Становится очевидным, что разная работа в отделе продаж требует от человека различных знаний, навыков, компетенций. И соответственно, должна оцениваться и оплачиваться по-разному. Поэтому необходимо для начала определиться с типами работ сотрудников отдела.



Рис. 36. Типы работ менеджеров по продажам

Безусловно, самые сложные продажи (поиск потенциальных покупателей, контакт с незнакомыми клиентами, с которыми раньше сделок не было, переманивание клиентов от конкурентов) совершает менеджер по развитию. Поэтому поисковик должен обладать маркетинговым мышлением, знать хорошо товар, чтобы консультировать клиента, быть активным и уметь добиваться поставленных целей.

Для поддержания хорошего уровня продаж и обслуживания клиентов нужны хорошие менеджеры – специалисты, знающие технологии продаж, коммуникабельные, стрессоустойчивые, умеющие привлечь и удержать клиентов, предоставляя им помощь и информационную поддержку по товару.

Для материально-технического обеспечения продаж, документального оформления заказов и продажи постоянным клиентам больше подходят люди, умеющие работать с базами данных, документацией, внимательные и аккуратные, которых не раздражает рутина, а наоборот, привлекает стабильная, структурированная деятельность.

Личная эффективность менеджеров по продажам определяется не только правильным выбором типа работ для него, грамотной системой мотивации, но и личностными характеристиками, способностями и компетенциями, которыми он обладает.



Рис. 37. Характеристики менеджеров по продажам

«Компетенциями могут быть побуждения, черты характера, самооценка, позиции или ценности, познания, а также познавательные и поведенческие способности, иными словами, – любые индивидуальные качества, которые можно надежно измерить и сосчитать, и в отношении которых можно показать, что они существенным образом различаются в лучших и обычных работниках, или в успешных и неуспешных исполнителях». (Дэвид Макклеланд)

С точки зрения управления персоналом понятие «компетентность» (competence) определяет функциональные области сотрудника, а понятие «компетенция» (competency) относится к поведенческим характеристикам, тем особенностям человека, которые позволяют ему лучше выполнять свои обязанности. Теория компетенций была основана на наблюдениях за успешными и эффективными исполнителями с целью определить, какими

характеристиками эти люди отличаются от менее успешных. Поэтому компетенции, в большей степени являясь поведенческими характеристиками, в отличие от индивидуально-психологических особенностей человека могут быть сформированы через его обучение и развитие.

На Западе существуют различные словари компетенций в виде шкал, разработанных для описания поведения на различных должностях. На мой взгляд, в России этой методикой пользуются немногие компании, а если и пользуются, то, как правило, это самостоятельные адаптированные разработки. Если качественно и профессионально разработать модели компетенций для сотрудников своего отдела, подбор, обучение и оценка персонала могут стать более эффективными.

При оценке по компетенциям анализируют поведенческую деятельность менеджера (то, как он работает), а затем уже определяют, какие его индивидуальные качества позволяют ему делать работу лучше.

Модель компетенций – это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании или подразделения. Компетенции должны быть:

- **Исчерпывающими.** Перечень компетенций должен полностью включать все важные аспекты рабочей деятельности.
- **Сегментированными.** Каждая компетенция должна относиться к определенному сегменту (виду) деятельности.
- **Конкретными.** У каждой компетенции должны быть четко определенные параметры.
- **Понятными.** Компетенция должна быть сформулирована доступным и простым языком для четкого ее понимания любым сотрудником отдела.
- **Актуальными.** Компетенции должны быть гибкими и корректироваться под реальную рыночную ситуацию, а также определять настоящие и прогнозируемые потребности компании.

Например, для описания компетенции «Лидерство» для должности руководителя направления продаж в вашем отделе можно использовать следующие характеристики.

Компетенция «Лидерство» предполагает, что сотрудник должен уметь:

- развивать сильные стороны и снижать влияние слабых у себя и своих сотрудников;
- поощрять достижения сотрудников, указывать на нарушения;

- вести за собой, вдохновлять на достижение общих результатов;
- быть уверенным в себе;
- уметь активно слушать и стремиться понимать собеседника;
- грамотно и доступно формулировать свои мысли;
- вызывать доверие у своих сотрудников;
- доверять своим сотрудникам;
- совершенствоваться профессионально и помогать в этом сотрудникам;
- с пониманием относиться к различным точкам зрения;
- учитывать деловые и индивидуальные особенности людей;
- уметь отстаивать свою точку зрения.

Модель компетенций менеджера по продажам может основываться на следующих поведенческих характеристиках:

- высокий уровень контроля деятельности;
- дисциплина и ответственность;
- достаточный уровень общей культуры;
- четкое восприятие и обработка информации;
- высокий уровень коммуникации;
- клиентоориентированность;
- активная жизненная позиция.

Чтобы определить, на каком уровне кандидат владеет той или иной компетенцией, при проведении собеседования используют метод «интервью по компетенциям» – подстройки под требуемый набор компетенций, что позволяет спрогнозировать поведение человека в будущей рабочей деятельности.

Интервью по компетенциям (поведенческое интервью) – это структурированное собеседование, направленное на получение информации от кандидата о его поведении в реальных рабочих ситуациях своей профессиональной деятельности. Суть этого метода – задавание вопросов, позволяющих выявить уровень необходимых компетенций у данного человека. Кандидата максимально подробно расспрашивают, что он делал на предыдущем месте работы, акцентируя внимание на поведенческих моментах, соотносящихся с предлагаемой должностью.

Вопросы, как правило, должны начинаться с вводной фразы, которая предполагает конкретный ответ о поведении в реальной ситуации, например:

- Можете ли вы привести пример того, как...

- Опишите ситуацию, когда вам поручили...
- Случалось ли вам, например...
- Приходилось ли вам действовать в ситуации, когда...

Имидж менеджера по продажам проекция имиджа компании

По одежке встречают, по цене провожают.

(народная мудрость от менеджеров по продажам...)

Иногда нам не хочется идти в близлежащий магазин только из-за того, что там опять нам нахамит противная кассирша. И мы идем в более дорогой, расположенный подальше от нашего дома, только ради того, чтобы не встречаться с ней и не портить себе настроение (свое негативное отношение к кассирше мы переносим на магазин в целом). Вот почему так важно уже на этапе отбора заранее понимать, как будет влиять тот или иной кандидат на положительный образ компании.

Имидж – публичное, внешнее «Я» человека, которое достаточно часто может отличаться от настоящего, внутреннего «Я».

Имидж – сложившийся в массовом сознании (имеющий характер стереотипа) эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо.

Имидж – это впечатление, мнение о нас или наш внутренний и внешний облик в понимании других.

Имидж менеджера по продажам складывается под влиянием:

- имиджа компании, в которой он работает, с которой себя идентифицирует;
- функций, ценности и статуса позиции менеджера в отделе;
- особенностей и специфики продаваемых товаров и услуг;
- личностных характеристик (индивидуальности) сотрудника.

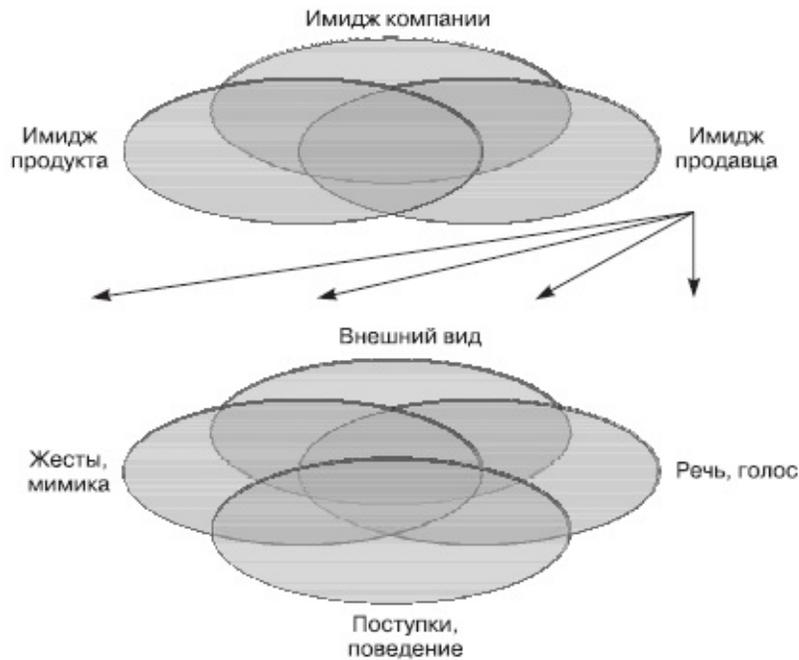


Рис. 38. Составляющие имиджа менеджера по продажам

9.6. Методики отбора персонала – плюсы и минусы

Любой метод поиска и выбора из многих соискателей именно «своего человека» в отдел продаж любой компании имеет свои положительные и отрицательные стороны. Все зависит от сложности вакансии, сроков, отведенных на ее «заполнение», размеров и жизненного цикла компании, наличия необходимых ресурсов (времени, денег, людей, технологий) и вашего желания и умения применять инструменты отбора на практике.

Таблица 21. Плюсы и минусы методик отбора персонала

Методики отбора персонала	Плюсы	Минусы
Анализ вакансии	детальная проработка; соответствие целям компании; отсев неподходящих кандидатов уже на начальном этапе отбора; заочное проведение (без присутствия кандидата); использование при формализации должностной инструкции	большой объем работы; существенная погрешность в «отборе» личностных характеристик сотрудника
Анализ резюме	требует немного времени и трудозатрат; отсев неподходящих кандидатов на первичном этапе отбора; заочное проведение (без присутствия кандидата); возможность одновременной работы с большим количеством резюме	слишком общее впечатление о кандидате, данные, указанные самим кандидатом (возможность солгать); вероятность написания резюме профессиональным «резюмистом»
Анкета компании	возможность узнать именно те данные (со слов кандидата), которые интересуют компанию; отсев неподходящих кандидатов на первичном этапе отбора; заочное проведение (по электронной почте, факсу); возможность одновременной работы с большим количеством соискателей	данные, указанные самим кандидатом (возможность солгать); дополнительное время, затрачиваемое на заполнение анкеты, если в ней много пунктов для заполнения
Методики отбора персонала	Плюсы	Минусы
Проверка и анализ документов, рекомендаций, характеристик	получение документальных свидетельств достоверной информации; способствует предоставлению кандидатами точных личных данных и другой проверяемой информации; повышается надежность правильного подбора персонала с точки зрения безопасности	необходимо получить письменное согласие кандидата на проверку предоставленной им информации и документов; отзывы предыдущих руководителей всегда субъективны; может быть получена ложная информация от рекомендующих; требует использования дополнительных ресурсов (временных, материальных, человеческих)
Собеседование по телефону	живое общение; требует немного времени и трудозатрат; оперативность и мобильность связи	не видно реакции и эмоций кандидата (отсутствие визуальной информации); может пользоваться поддержкой «старшего товарища» при разговоре
Собеседование при личной встрече	оценка внешнего вида и поведения; соответствие речи кандидата его мимике, жестам, проявлениям эмоций; возможность задавать дополнительные вопросы; возможность проведения экспресс-диагностики с помощью ролевых игр или психологических тестов	множество согласований по датам и времени встречи; незнакомая обстановка для кандидата; дополнительное волнение; эффект «первого впечатления»; «наложение» собеседований нескольких кандидатов по времени; возможны опасения кандидатов относительно конфиденциальности беседы
Тесты способностей	позволяют определить личностные характеристики кандидата; могут применяться во многих видах деятельности; просты в применении; недорогие и не очень трудозатратные	возможно искажение результатов из-за волнения кандидата; результаты могут изменяться в зависимости от конкретной ситуации или периода времени; могут вызвать негативную реакцию соискателя
Профессиональные тесты	достаточно надежны и прогностичны; как правило, не вызывают негативной реакции; дают объективную оценку реальных знаний и навыков кандидата; «настроены» на конкретную должность в конкретном подразделении	могут быть дорогостоящими (при необходимости привлечения для их разработки внешних консультантов); тесты для сложных функциональных обязанностей своими силами создать не удастся
Тестовое письменное задание (домашний реферат по заданной теме)	проверяется результативность работы кандидата; проверяется оперативность выполнения задания и письменное формулирование идей и решений; проводится заочно (высылается по электронной почте, факсу); предложение решить реальные задачи отдела; для выполнения реферата достаточно нескольких дней	могут иметь негативный отклик у кандидата; сложно проконтролировать самостоятельность работы кандидата

Методики отбора персонала	Плюсы	Минусы
Наблюдение в неформальной обстановке	дает информацию о естественном поведении человека в нерабочих ситуациях (в кафе, на отдыхе)	требует довольно много времени и затрат; необходима психологическая подготовка наблюдателя
Деловая игра, тренинг	эффективный способ узнать человека в активной деятельности; можно применять для формирования команды и при подборе руководителей в уже сложившийся коллектив; возможность одновременной работы с большим количеством соискателей	дорогостоящий метод при заказе тренинга в сторонней компании; множество согласований по датам и времени встречи
Стажировка, пробные дни работы	возможность проверить кандидата в рабочей ситуации; проведение работ в коллективе покажет, насколько кандидат сможет в него «вписаться»; возможность выбора лучшего из стажирующихся кандидатов	возможна утечка коммерческой информации, отвлечение сотрудников отдела, курирующих стажеров, от их непосредственной работы; вероятность финансовых затрат (дни работы стажера в компании рекомендуется оплачивать, хотя и в гораздо меньшем размере, чем основным сотрудникам)
Центры оценки	возможность установить степень владения кандидатом компетенциями и навыками для эффективной работы в отделе; оцениваются управленческий потенциал и лидерские качества соискателей; комплексный подход (деловой и личностный) к оценке соискателей	дорогие и трудозатратные; требуется специальное обучение сотрудников отдела, принимающих участие в оценке кандидатов

Оптимальным вариантом для многих компаний (подразделений) является сочетание различных способов решения нелегкой задачи выбора, главное научиться использовать плюсы методик и постараться уменьшить количество минусов в каждой ситуации отбора кандидатов.

Вопросы по теме

Какими способностями, знаниями, навыками должен обладать менеджер отдела продаж в вашей компании?

Евгений: Менеджер ОП в нашей компании должен:

- обладать навыками ведения переговоров;
- знать продукты компании;
- иметь активную жизненную позицию;
- быть оптимистом;
- быть решительным.

Владислав:

- трудолюбием;
- целеустремленностью;
- профессионализмом;
- опытом работы в области недвижимости.

Марианна:

- способностью приобретать клиентов; назначать встречи, получать заказы;

- внушать доверие, рассеивать сомнения;
- определять проблемы;
- представлять эффективные решения;
- планировать будущие действия.

Глава 10

Система оценки и обучения сотрудников отдела продаж

10.1. Цели и показатели оценки персонала

Система оценки персонала представляет собой организационные и методические основы работы по оценке человеческих ресурсов.

Оценка персонала – это инструмент управления персоналом отдела продаж, с помощью которого можно повысить мотивацию сотрудников и эффективность деятельности отдела в целом.

Оценка сотрудников позволяет решить множество задач управления продажами при условии, что она проводится регулярно и с использованием корректных и грамотных методов.

Результаты оценки, как правило, являются основанием для принятия кадровых и структурных решений в управлении отделом продаж, по ее итогам руководитель может получить необходимую для него информацию:

- об уровне квалификации сотрудников;
- о «проблемных зонах» процесса продаж, требующих корректировки;
- об использовании внутренних коммуникаций и системе информирования;
- об уровне лояльности сотрудников и степени их надежности;
- обратную связь от сотрудников об оптимизации бизнес-процессов в компании;
- о текущих результатах деятельности сотрудников.



Рис. 39. Качественные составляющие персонала

Человеческие ресурсы, так же как и все остальные, необходимо планировать, учитывать, распределять, то есть они или их характеристики должны быть измеримы и иметь систему оценки.

Определения количественных показателей оценки человеческих ресурсов (численность персонала в отделе, фонд заработной платы) мы уже рассматривали в предыдущих главах.

К качественным показателям оценки можно отнести такие показатели, как:

- текучесть кадров (рассчитывается как отношение уволившихся сотрудников за период к среднесписочной численности);
- средний возраст персонала;
- тендерное большинство (превалирующее количество в отделе женщин или мужчин);
- уровень культуры (поведение, общение, предпочтения и ценности);
- процентное соотношение сотрудников, имеющих высшее или среднее образование;
- сотрудники, имеющие второе высшее образование, степень МВА;
- кандидаты и доктора наук;
- победы и достижения во внешних конкурсах;
- наличие специализированных сертификатов об обучении сотрудников (последние три составляющие очень важны для победы в тендерах).

Качественная оценка персонала нужна руководителям для понимания конкурентоспособности компании, своего места как на рынке труда, так и с точки зрения потребителей продукта.

Чтобы определиться с элементами системы оценки сбытовых сотрудников, необходимо получить ответы на вопросы:

- *Кого оцениваем? Персонал (сотрудников отдела продаж).*
- *Что оцениваем? Предмет оценки (результаты, навыки, компетенции).*
- *Кто оценивает? Эксперты (руководители, коллеги, ассесмент-центр).*
- *Как оцениваем? Инструменты оценки (методы, критерии, процессы).*
- *Когда оцениваем? Период работы (отбор, испытательный срок, аттестация).*

Цели разработки системы оценки

В зависимости от текущего периода оценки сотрудника – во время отбора, найма, испытательного срока или перевода на другую должность – цели и задачи, безусловно, меняются.

Период текущей деятельности (регулярная оценка):

- присвоение индивидуального профессионального уровня (грейда);
- подтверждение соответствия либо изменение должностной категории;
- приведение оплаты труда в соответствие с профессиональным уровнем;
- формирование кадрового резерва;
- выделение лучших продавцов для выплаты переменных составляющих оплаты труда;
- выявление причин (при необходимости) неэффективной работы подразделения;
- определение потребностей и возможностей сотрудников в обучении и развитии;
- оценка удовлетворенности работой и мотивационных ожиданий сотрудника.

Период найма и испытательного срока:

- оценка соответствия кандидата требованиям позиции;
- формулирование должностных обязанностей и требований к позиции;
- выявление сильных и слабых сторон сотрудников и кандидатов;
- оценка творческого и интеллектуального потенциала сотрудников и кандидатов;
- оценка совместимости персонала, умение работать в команде;
- разработка программы адаптации новых сотрудников в отделе.

Период изменений (расширение, сокращение, реструктурирование отдела):

- определение сотрудников отдела с потенциальными управленческими навыками, которые смогут возглавить новые направления продаж;
- разработка рекомендаций по обучению и мотивации персонала;
- оценка готовности сотрудника к выдвижению на новую должность;
- усиление мотивации на профессиональный и карьерный рост.

Кроме прямых целей и задач, система оценки применяется и для выявления косвенных показателей деятельности отдела, таких как проблемы взаимодействия между сотрудниками смежных подразделений или плохо работающего программного обеспечения. Результаты оценки

используются также для разработки рекомендаций по более эффективному управлению персоналом отдела и формированию программ обучения и индивидуального развития, для аудита и разработки должностных инструкций и требований к позиции, разработки систем мотивации.

При разработке системы оценки отдела продаж важно понимать, что:

- выбор методик и периодичность проведения оценки сотрудников зависят не только от конкретной цели

оценки, но и от уровня (категории) работников, специфики выполняемых ими функций. Для разных групп работников (руководителей среднего звена, линейных менеджеров, менеджеров по продажам или торговых представителей) требуются свои инструменты оценки;

- в зависимости от периода работы сотрудника в компании оцениваются разные «объекты»: результаты трудовой деятельности и профессиональные навыки оцениваются во время регулярных периодических аттестаций, личные качества и способности – во время отбора и испытательного срока, управленческие компетенции – для принятия решения о включении менеджера в кадровый резерв отдела;

- решение о привлечении экспертов для оценки работы той или иной должностной категории должно продумываться заранее и тщательно. Экспертные оценки могут давать непосредственный руководитель оцениваемого сотрудника или коллеги по работе, независимые эксперты или клиенты;

- для принятия окончательного решения по поводу дальнейшей карьеры работника или изменения оплаты труда лучше формировать комплексную оценку, применяя разные методики и оценивая разнообразные показатели;

- необходимо заранее решить все организационные вопросы процесса оценки: прописать сроки проводимых мероприятий, предупредить участников процедуры оценки, составить перечень необходимых документов, обозначить, какая информация об оценке не подлежит публичному разглашению, а какие данные доводятся до сведения всех сотрудников.

10.2. Методы и инструменты оценки

Выбор методов и периодичности проведения оценки зависит не только от поставленных целей и конкретных задач, но и от категории работников, специфики выполняемой ими трудовой деятельности, наличия

достаточного рабочего времени и профессионализма экспертов.

Нужно выбирать несложные, недорогие и надежные методики, отвечающие стандартным **требованиям**:

- доступность и удобство применения; соотношение «цена – качество»;
- возможность оценки сотрудника на его рабочем месте;
- оперативность получения результатов и их прозрачность;
- возможность неоднократного использования;
- соответствие законодательству и корпоративным правилам поведения.



Рис. 40. Методы оценки персонала

Профессиональные тесты можно использовать практически на всех уровнях оценки сотрудников и во все оценочные периоды. Основным инструментом этого метода являются вопросники. Разрабатываются они непосредственным руководителем для оценки сотрудников своего подразделения или сотрудниками смежных подразделений (отделом маркетинга или закупок), иногда привлекаются внешние эксперты.

Вопросники пишутся под конкретную должность и тестируют ключевые для нее знания и навыки. Состоят они, как правило, из разного количества вопросов, касающихся характеристик деятельности сотрудника или кандидата (при оценке кандидата не рекомендуется включать более 15–20 профессиональных вопросов, во время текущего оценивания сотрудника максимальное количество вопросов не должно превышать 100). На каждый из вопросов предлагается не более 5 вариантов ответов, из которых нужно выбрать правильные.

Неотъемлемым условием тестов является ограниченное время, которое отведено на его выполнение, оно не должно превышать одного часа. На основании количества правильных ответов и в зависимости от критериев

оценки принимаются определенные решения по человеку (в случае кандидата – принимать на работу или нет, в случае работающего сотрудника – присваивать очередную должностную категорию или подождать).

Вопросы для сбытовых сотрудников могут затрагивать различные темы, но лучше их классифицировать на следующие категории:

- знание товара (по ассортиментным группам и торговым маркам, способам применения и срокам хранения, ценообразованию и конкурентным преимуществам);
- технология продаж (этапы, возникающие сложности, инструменты работы);
- документооборот (правильность оформления, сроки сдачи);
- правовые основы деятельности;
- знание структуры, регламентов и стандартов компании.

Личностные тесты (способностей и характеристик) позволяют оценить способности человека для определенного типа деятельности (анализ числовой, вербальной, технической информации, скорости реакции, внимания к деталям). Например, для оценки внимательности и умения работать с числами менеджера по оформлению продаж можно протестировать на суммирование чисел по времени или нахождение «пропущенных чисел» в цифровом наборе.

Плюсы данного метода состоят в его оперативности (большинство таких тестов сформированы в компьютерном варианте, и их выполнение займет не больше двадцати минут), возможности оценивать одновременно несколько кандидатов и получении количественных результатов.

К минусам можно отнести не очень высокую прогностичность, поскольку она довольно сильно зависит от четкого определения ключевых способностей кандидатов на должность, выбора соответствующего теста для их оценки и, главное, от профессионализма самого оценщика.

Проективные методики основаны на том, что человек склонен переносить свой жизненный опыт и представления о чем-либо на действия других людей для того, чтобы объяснить эти действия (фактически, отвечая на вопросы теста, человек говорит и думает «от своего имени»). При проведении проективного интервью можно слегка менять формулировки и последовательность вопросов исходя из того, какие ответы дает оцениваемый сотрудник. Анализируя ответы, можно получить результаты по следующим параметрам:

- мотивация (материальная и нематериальная); удовлетворенность

работой;

- отношение «руководитель – сотрудник»;
- ценности и уровень лояльности;
- работа в команде, коммуникации;
- поведение в конфликтных ситуациях.

В моем арсенале два наиболее важных для мотивации и удержания сотрудников вопроса, которые я, как правило, задаю на аттестационном собеседовании:

1. «Как вы думаете, почему ваши коллеги работают именно в вашей компании, в вашем отделе, что их здесь держит?» Получаемый ответ будет свидетельствовать о том, какие факторы удерживают в компании именно его – отвечающего сотрудника.

2. «Как вы считаете, какая причина может быть наиболее веской для увольнения кого-либо из сотрудников вашего отдела?» В этом случае, как правило, мы узнаем причину, которая для данного конкретного сотрудника может стать причиной увольнения.

Руководителям любого уровня надо чаще общаться с подчиненными неофициально, потому что в таких беседах легче задавать проективные вопросы и получать на них открытые ответы.

Оценка по методу «360 градусов» – это получение данных о поведении сотрудника в реальных рабочих ситуациях от людей, непосредственно с ним взаимодействующих, – руководителей, коллег, подчиненных, клиентов. С одной стороны, получение информации из разных источников делает метод довольно надежным, но, с другой стороны, мнения окружающих всегда субъективны. К сожалению, у меня недостаточно позитивный опыт применения этого метода. Оценки людей, взаимодействующих с сотрудником, или всегда завышены – «мне не жалко», или безразличны – «как скажете» (хотя, возможно, в условиях компании с другой корпоративной культурой и по-другому построенному опросу коллег и клиентов могли быть и другие результаты). Еще один минус этого метода заключается в его трудоемкости (для получения результата необходимо формировать и анализировать большое количество исходных данных).

Профильные бизнес-кейсы (ситуации, интервью) основаны на примерах реальных рабочих ситуаций, в процессе рассмотрения которых оцениваются характеристики и компетенции сотрудника, необходимые для его функциональной деятельности. В Интернете есть множество типовых бизнес-кейсов, в которых описываются разнообразные задачи, по которым необходимо принять наиболее оптимальное решение, но лучше, конечно,

чтобы эти ситуации разработали сами руководители отдела. Чем реальней будет ситуация, тем выше прогноз, что сотрудник, верно решивший это задание, и в своей повседневной деятельности будет так же успешен.

Оценка по КРІ (ключевым показателям эффективности) – это оценка результативности сотрудников. Мы ее уже рассматривали с точки зрения разработки системы материальной мотивации сотрудников.

Но этот метод можно с успехом использовать и для других целей оценочной деятельности, например:

- для оценки кандидатов при приеме на работу;
- для оценки соответствия сотрудников требованиям должности;
- для формирования кадрового резерва;
- для планирования профессионального роста и карьеры;
- для организации системы внутрифирменного обучения;
- при необходимости смены вида деятельности, в связи с переориентацией отдела.

К типовым **показателям эффективности** менеджера по продажам, как правило, относятся:

- объем продаж;
- количество привлеченных новых клиентов;
- увеличение стоимости заказов клиента;
- средний размер закупки;
- срок и объем дебиторской задолженности;
- количество и характер рекламаций (жалоб).

Ассесмент-центр – это метод комплексной оценки личности сотрудника и уровня его компетенций, необходимых для данной должности и для долгосрочной работы в компании.

В центре оценки разрабатываются тесты, игры, ситуации, моделирующие рабочую деятельность оцениваемого сотрудника на предполагаемой должности, в которых могут проявиться его личные и профессиональные характеристики. Уровень выраженности этих характеристик оценивают «со всех сторон» и в различных бизнес-ситуациях сразу несколько наблюдателей-оценщиков. Метод считается достаточно прогностичным, но при условии, что четко выделены и описаны ключевые компетенции должности, а эксперты являются профессионалами в своем деле. И очень важно, чтобы используемые для оценки бизнес-кейсы, опросники, тесты способностей и другие применяемые инструменты были тщательно и качественно разработаны. На основании этой комплексной оценки составляются прогнозы о степени пригодности оцениваемого сотрудника к данной деятельности, а также

формулируются предложения по карьерному росту и профессиональному развитию.

Существует несколько типов моделирования рабочей деятельности:

- текущее моделирование, включающее практические тесты и задания, соответствующие текущей профессиональной деятельности работника, в том случае если производится оценка его текущего профессионального уровня;

- стратегическое моделирование, основанное на предложениях сотруднику сложных заданий стратегической направленности или задач, решаемых человеком более высокой должности, при необходимости оценить потенциальные возможности работника;

- «реально-отвлеченное» моделирование – тесты, задания, бизнес-кейсы отражают рабочие ситуации, похожие на деятельность сотрудников схожих компаний на аналогичной должности.

Наблюдателями (экспертами) могут быть как внешние консультанты, так и руководители подразделений компании.

По данным мониторинга работы ассесмент-центров, работодатели чаще всего заказывают оценить такие компетенции сбытового персонала, как:

- умение работать в команде;
- ориентация на результат/процесс;
- ориентация на клиента/товар;
- стратегическое мышление;
- коммуникативность;
- лидерские качества;
- социальная смелость;
- мотивация на работу;
- наличие вредных (мешающих работе) привычек.

Алгоритм работы ассесмент-центра с оцениваемым сотрудником компании состоит обычно из следующих этапов.

1. Интервью эксперта с сотрудником.
2. Биографическое анкетирование.
3. Описание профессиональных достижений.
4. Проведение разнообразных тестов.
5. «Самопрезентация» сотрудника перед экспертами и другими участниками оценки.
6. Проведение деловой игры (бизнес-ситуации) по заранее подготовленному сценарию под руководством наблюдателя-эксперта.
7. Индивидуальный анализ конкретных ситуаций (case-study).

8. Проведение экспертного наблюдения на каждом этапе.

9. Формирование рекомендаций для каждого сотрудника по результатам комплексной оценки.

Оценивая сотрудников, можно использовать следующие виды упражнений:

- *Групповая дискуссия* – темы дискуссий могут быть разные, роли у участников тоже. Задача – оценить уровень коммуникаций и взаимодействия сотрудников.

- *Беседа с трудным собеседником* – применяется, чтобы проверить такие навыки менеджера, как умение слушать, управлять конфликтами, осуществлять межличностное взаимодействие.

- *Аналитические презентации* применяются для оценки уровня аналитического мышления сотрудника, умения работать с информацией, концентрироваться в сложных ситуациях. Для проведения презентации предлагается довольно сложная тема, дается немного времени на подготовку и выступление. Аудитория слушателей может состоять не только из экспертов, но и из руководителей подразделения или компании.

- *Задания на поиск фактов*, в которых участнику оценки предлагается ситуация «неопределенной среды» и минимум информации о ней. Решать задачу по поиску недостающей информации он может, опрашивая экспертов. Через обозначенный промежуток времени сотрудник должен принять аргументированное решение по выходу из предложенной ситуации. Оценивается умение работать с информацией, задавать вопросы и оперативность принятия решений.

In-Tray (письменное индивидуальное деловое упражнение) – сотруднику предлагают проанализировать ситуацию в компании по различным регламентам и формализованным документам, при этом оцениваются компетенции планирования и организации работ.

Иногда возникает необходимость срочной оценки сотрудника, в этом случае можно применить неуглубленное **экспресс-тестирование** (выполнение недолгих по времени тестов, совместное собеседование с несколькими экспертами одновременно).

Тестирование сотрудника на рабочем месте может провести непосредственный руководитель.

Автоматизированная оценка представляет собой компьютерные базы данных и управляющие ими программы для сбора и обработки информации об оцениваемых сотрудниках, результатах их

индивидуального тестирования с помощью разных методик. По результатам компьютерной обработки данных строится «профиль личности», «профессиограмма».

Оценка сотрудников с помощью методики «**тайный покупатель**» может использоваться в розничном секторе продаж или в продаже услуг. Человек, приглашенный на роль эксперта по проверке честности продавца и соблюдения стандартов обслуживания клиентов, должен разбираться в психологических моментах этой оценки.

10.3. Принципы и требования к оценивающим мероприятиям

Разрабатывая систему оценки персонала, необходимо помнить, что участники процесса – люди, мнения экспертов субъективны, сотрудники воспринимают результаты оценки по-разному, поэтому разработчикам рекомендуется придерживаться следующих принципов:

- множественность участников: участие в оценочных мероприятиях не одного, а нескольких экспертов для исключения «личных моментов взаимоотношений» и большей объективности оценки;
- комплексный подход: использование нескольких различных методов, которые могут дополнять или дублировать друг друга (применяется для большей надежности), при этом очень важным является согласование результатов оценки, полученных с помощью разных методик, так как каждый способ оценки может по-своему представлять результаты;
- системное оценивание: оцениваются как профессиональные (деловые) качества сотрудника, так и индивидуальные (личностные) характеристики;
- расстановка приоритетов: определение приоритетных и понятных критериев оценки, выбор для оценки только самых важных показателей, отражающих профессиональные и личностные требования к человеку;
- измеримость параметров оценки: перевод в количественные показатели уровня оцениваемых качеств и характеристик сотрудника (рекомендуется разработать единую систему измерения);
- фиксация процедуры и результатов оценки: ведение протокола, видеозапись деловой игры, ознакомление сотрудника под роспись с результатами тестов или аттестации, для того чтобы иметь возможность повторного наблюдения и оценки и избежать ненужных конфликтных ситуаций.

Для того чтобы система оценки работала эффективно, она должна

соответствовать предъявляемым к ней следующим **требованиям**:

- **объективность**: оценка сотрудника не должна зависеть от личного мнения эксперта или его отдельных высказываний, от «приклеенных» сотруднику ранее «ярлыков»;
- **надежность (валидность)**: независимость от влияния случайных, ситуативных факторов, физиологического и психологического состояния (плохое самочувствие, боязнь оценки, душное помещение...);
- **достоверность**: оцениваться должен реальный уровень владения знаниями, умениями, навыками (неудачи в прошлой деятельности или достижения в будущем не рассматриваются, человек оценивается в сегодняшней деятельности);
- **прогностичность**: оценивается потенциал сотрудника, его неиспользуемые на данный момент знания, способности и умения, которые можно будет использовать в будущем;
- **доступность**: применение для оценки понятных сотруднику критериев, тестов и заданий, в процедуре оценки должна быть предусмотрена возможность подготовки сотрудника к ее проведению;
- **согласованность**: все параметры процедуры оценки и правил взаимодействия должны быть заранее доведены до сведения всех участников процесса и согласованы с ними;
- **соответствие целям и задачам отдела**: оценка персонала должна реально повышать эффективность деятельности сотрудников, выявлять проблемы управления и взаимодействия не отвлеченно, а относительно конкретных людей и структурных позиций подразделения.

К сожалению, и принципы, и требования к оценочным действиям не всегда соблюдаются (особенно в небольших компаниях, где нет отдела персонала, главного разработчика и ответственного за оценку подразделения). Как правило, это происходит из-за недостаточного профессионального уровня экспертов (линейным менеджерам бывает невыгодно объективно оценивать своих подчиненных, а иногда они просто не способны или не готовы это делать) или некачественной организации самого процесса оценки (отсутствует письменная регламентация процесса, с результатами оценки менеджеров не знакомят).

С точки зрения организационных моментов оценка персонала может производиться различными **способами**:

- без присутствия человека, по его анкетным данным, рекомендациям, отзывам;
- с присутствием человека, через структурированное интервью или во время неформальной беседы;

- путем выполнения сотрудником различного вида тестов и задач;
- во взаимодействии с другими людьми, через групповые дискуссии, деловые игры;
- наблюдением за сотрудником (скрытым или явным) в различных (привычных или непривычных) для него ситуациях.

Результаты проведения оценки могут выражаться разными показателями, как количественными, так и качественными, например, в результате оценки сотрудника можно получить:

- «индивидуальный профиль личности», включающий в себя профессиональные и индивидуально-психологические характеристики человека;
- уровень степени соответствия этого человека условиям и особенностям рабочей деятельности;
- рекомендации по оптимальному использованию данного сотрудника в отделе продаж, по его «проблемным зонам», возможностям управленческого воздействия на него, потенциалу его совершенствования и развития;
- возможность учитывать совместимость людей при формировании проектных групп;
- данные для оптимальной разработки планов развития и обучения сотрудников;
- индивидуальный карьерный план каждого сотрудника;
- информацию о необходимых мотивационных воздействиях на сотрудника.

10.4. Критерии оценки показателей результативности

Показатели результативности менеджеров по продажам оцениваются за **определенный период** (год, квартал, месяц) и используются для получения сравнительных данных.

- Результаты одного менеджера сравниваются с результатами другого, и выбирается наиболее лучший результат, далее показателям всех менеджеров присваивают места – рейтинг, начиная с первого – самого высокого результата работы (таким образом, выявляются самые сильные и самые слабые «по результативности» сотрудники).

Этот метод оценки называется «**ранжированием**» – его применяют для подведения итогов соревнования между продавцами на звание «лучший» или в случае сокращения штата – здесь уже выбирают «худших»

по рейтингу результативности.

- Сравниваются данные одного менеджера по продажам, но за разные периоды (результаты работы за этот квартал по сравнению с предыдущим, достигнутые им показатели сравниваются с поставленными на период целями и задачами).

В соответствии с задачами оцениваемых мероприятий показатели результативности сотрудника могут оцениваться как по качественным, так и по количественным характеристикам.

Количественные показатели результативности сотрудника (объем продаж, прибыль, наценка или количество новых клиентов) применяются для расчета переменной части оплаты труда менеджеров по продажам. Оцениваются они по объективным числовым данным разнообразных формализованных баз данных и отчетов по продажам, таких, например, как «1С: Торговля».

Оценка качественных показателей деятельности (знания продукта и технологии продаж, уровня взаимодействия с клиентами и внешнего имиджа менеджера) влияют больше на профессиональное и карьерное продвижение персонала – перевод на новую должность, участие в корпоративном обучении, назначение куратором нового сотрудника. Качество рабочей деятельности в основном оценивается руководителями или специальными экспертами субъективно и выражается в «балльном» или «весовом» показателе.

Контролировать процесс продаж и достижение сотрудниками целей подразделения можно с помощью оценки исходных показателей в определенных «контрольных точках» рабочей деятельности. Оценивая, например, на начальном этапе процесса привлечения новых клиентов количество звонков, сделанных менеджером потенциальным клиентам, можно судить, какой результат он получит на выходе «воронки продаж».

В любом случае оценивать работу сотрудника можно только на основании показателей, на которые он может влиять и контролировать.

Несмотря на то, что система оценки сбытового персонала функционирует в соответствии с определенными принципами и требованиями, разработанными в компании, в каждом отдельном подразделении работают сотрудники разных должностей и уровней, поэтому параметры и критерии их оценки различны. Если мы оцениваем рабочую деятельность сервис-менеджера, то основной его функцией является качественная работа с документами и базами данных, поэтому показатель «работа с документами» должен быть описан более детально, чем, например, у менеджера по развитию.



Рис. 41. Показатели эффективности работы сотрудника

С результатами количественной оценки проблем не возникает – они выражены в числовых показателях и рассчитываются математическими способами. В случае с оценкой качественного результата деятельности используются **шкалы оценок**, в которых определенному уровню показателя присваивается балл (вес, процент). Причем может быть как двухбалльная система оценки: «удовлетворительно – неудовлетворительно», так и многобалльная, которая обычно применяется для большей объективности. Не стоит, правда, забывать про правило « 7 ± 2 », и максимальное количество баллов не должно быть больше 10.



Рис. 42. Оценочные шкалы работы сотрудника

Например, для оценки работы продавца можно использовать стандартную пятибалльную шкалу оценки:

5 – отлично, 4 – хорошо, 3 – средне, 2 – ниже среднего, 1 – плохо, только необходимо заранее расписать по каждому оцениваемому показателю работы критерии получения того или иного балла.

10.5. Аттестация персонала – этапы, результаты, эффективность

Аттестация – единственный официальный метод оценки персонала по трудовому российскому законодательству, по результатам которого можно сотрудника уволить или применить какие-либо санкции.

С юридической точки зрения в процессе аттестационных мероприятий оцениваются реальные результаты рабочей деятельности сотрудника, определяются его квалификация и деловые качества. Аттестацию проводят в целях наиболее рационального использования специалистов подразделения, повышения их профессионализма в работе, а также для улучшения эффективности подбора, мотивации и развития персонала.

Многие руководители компаний и отделов негативно относятся к самому понятию «аттестация» (возможно, вспоминая ее социалистические формальные методы) и предпочитают называть такую оценочную работу иначе. Но как бы не назывались аналогичные оценочные мероприятия в отделах продаж, главное, чтобы они проводились регулярно и соответствовали актуальным задачам компании.

Основная цель аттестации – это личное общение каждого сотрудника на предмет оценки результатов его рабочей деятельности за определенный период с линейным и вышестоящими руководителями (по возможности или при необходимости с участием руководителей смежных подразделений и менеджера по персоналу (если такой есть в организации)). Необходимо определить четкие и желательно универсальные критерии оценки персонала и использовать их как инструмент управления отделом продаж.

Аттестационное собеседование должно проходить в неформальной доброжелательной деловой атмосфере. В ходе собеседования оцениваются достигнутые сотрудником результаты, выявляются трудности, с которыми он сталкивался на пути их достижения, согласуются его цели и задачи на следующий период, разрабатываются индивидуальные программы обучения и профессионального развития.

По результатам аттестации сотрудника могут быть приняты следующие решения:

- о соответствии занимаемой должности (соответствует/ не соответствует);
- о переводе на более высокую категорию должности или уровень грейда;
- об изменении оплаты труда;
- о выдвижении в кадровый резерв;
- о назначении на новую должность;
- о переводе на новое направление деятельности;
- об успешном окончании испытательного срока;

- о включении в рабочую группу;
- об увольнении и т. д.

Период проведения аттестации сотрудников отдела продаж зависит от целей ее проведения:

- регулярная оценка персонала (срез за период) проводится один раз в год, как правило, перед диагностикой и корректировкой системы мотивации;

- аттестация по окончании испытательного срока, свидетельствующая о том, насколько успешно работник прошел испытательный срок, проводится через один-три месяца после приема на работу (для руководителей срок испытания может быть и полгода). Аттестационное собеседование руководителя с новыми сотрудниками отдела, направленное на введение стандартов работы и выявление сложностей «введения в должность» поможет им быстрее адаптироваться к нормам и требованиям компании, а НОПу даст возможность услышать свежие идеи по оптимизации работы отдела (на основании предыдущего опыта работы сотрудника);

- при реорганизации отдела, возможных ротациях персонала и сокращениях численности назначение даты аттестации зависит от общей программы этих мероприятий.

Для того чтобы аттестационная система оценки работала эффективно, необходимо заранее продумать и четко сформулировать все ее **этапы**:

- определить цели и задачи системы аттестационной оценки в отделе продаж;

- разработать критерии и требования к параметрам системы аттестации;

- определить участников процесса:
категории оцениваемых сотрудников;
члены аттестационной комиссии;

- эксперты-наблюдатели (специалисты смежных подразделений или внешние консультанты);

- разработать «Положение об аттестации» и приказ о времени ее проведения;

- ознакомить сотрудников отдела с «Положением», критериями оценки, примерами тестовых заданий, процедурой проведения и возможными результатами;

- заполнить необходимые «оценочные формы» (характеристики, опросники, анкеты);

- провести аттестационные тесты (профессиональные и личностные

(при необходимости));

- ознакомить сотрудника с результатами тестов и оценочными характеристиками;

- провести аттестационное собеседование;

- ознакомить сотрудника с выводами аттестационной комиссии;

- выполнить принятые по итогам аттестации решения.

Бывает так, что все подготовлено правильно, этапы аттестации организованы безупречно, но психологический климат в отделе ухудшился, результаты деятельности сотрудников остались без изменений, инициативных предложений от сотрудников поступать стало меньше, то есть проведение аттестации сработало как демотивирующий фактор.

Такой результат можно ожидать, если аттестационное собеседование или оглашение результатов аттестации проходило в неконструктивном ключе, члены комиссии или руководители вели себя некорректно.

Для того чтобы такого не случилось, во время проведения аттестационного собеседования необходимо соблюдать следующие правила:

- в начале беседы сформулируйте цель встречи и регламент ее проведения (уточните, что не собираетесь «заниматься санкциями»);

- руководитель должен озвучить всем участникам свое мнение о результатах работы аттестуемого сотрудника за период, уточнить все положительные и отрицательные моменты в рабочей деятельности подчиненного (желательно, чтобы положительных отзывов о работе было больше, а отрицательные относились не к личности человека, а к задачам, которые были недостаточно хорошо выполнены);

- попросите сотрудника объективно оценить свою работу за период и прокомментировать, какие сложности или проблемы помешали ему достичь более высоких результатов в работе. Или, в случае успешной деятельности сотрудника, попросите поделиться конструктивными решениями, которые были им приняты в проблемных рабочих ситуациях;

- в случае неудовлетворительной оценки работы сотрудника, чтобы избежать конфликтных ситуаций, начинайте разговор с собранных вами негативных фактов, не озвучивая своего мнения о них. Сначала задайте вопрос аттестуемому, как он оценивает полученные результаты, и, только проанализировав его ответ, озвучьте свою оценку его работы;

- сообщать человеку о результате аттестации лучше не публично, опираясь на сформулированные ранее четкие критерии оценки (оценивая не личность человека, а результаты его профессиональной деятельности) и рекомендуя, что нужно предпринять в дальнейшем для повышения

эффективности его работы.

Эффект от аттестации возможен только при условии, что ее результаты будут проанализированы, оценены и зафиксированы. Поскольку эти мероприятия достаточно трудозатратны и по времени, и по «отвлечению» сотрудников отдела от рабочего процесса – окончательную «точку» в виде отчета по аттестации мало кто из НОПов «ставит». Не надо забывать, что прежде всего эти мероприятия не констатирующие: оценили – наказали, а перспективные: оценили – определили, как действовать эффективнее в будущем.

10.7. Обучение персонала – цели, инструменты, методики

Как бы много мы ни говорили, что плетение СЕТИ ПРОДАЖ – это искусство, что настоящими продавцами не становятся, а рождаются, нельзя отрицать, что талант от Бога нужно не только холить и лелеять, но и постоянно развивать – оттачивать имеющиеся навыки и способности и приобретать новые. Тем более в продажах, в нашем динамично развивающемся мире новых технологий и непредсказуемом рынке, когда менеджер по продажам вчера еще верил с трудом, что можно продавать товар по Интернету, а сегодня не представляет, как можно обходиться без CRM-помощника.



Рис. 43. Составляющие элементы развития и обучения

персонала

Поэтому обучение сотрудников любого подразделения любой компании, а тем более продающих менеджеров в сбытовом подразделении – жизненно важный этап развития персонала и роста конкурентного преимущества компании.

Ключевые вопросы, возникающие при построении системы обучения:

Кого обучать? Персонал (продавцы, руководители, партнеры...)

Чему обучать? Навыкам, технологиям, взаимодействию, управлению...

Зачем обучать? Для достижения целей ОП и развития личности сотрудника.

В каком объеме? Необходимом для эффективной оперативной деятельности.

Кто обучает? Руководители, тренеры (внутренние или внешние).

Как обучает? Посредством наставничества, тренингов, курсов, игр...

Когда обучает? Регулярно и при необходимости (все сотрудники отдела).

Ответить на поставленные вопросы поможет разработанная и внедренная **система обучения** персонала, обычно ее построение состоит из нескольких **этапов**:

- определение потребности в обучении сотрудников;
- разработка критериев и требований к обучению сотрудников;
- определение участников процесса обучения;
- определение методов обучения, выбор поставщиков образовательных услуг;
- разработка программ и регламентов обучения;
- организация и проведение обучения;
- закрепление полученных навыков и знаний;
- анализ эффективности и результатов обучения.

Определяя потребности в обучении, необходимо:

- обозначить цели и функции обучения, опираясь при этом на цели компании, отдела продаж и самих сотрудников;
- учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс обучения;

- понимать, какими ресурсами (финансовыми, временными, человеческими) вы располагаете.



Рис. 44. Основные функции обучения

Мотивация персонала:

- за счет моделирования может корректироваться карта мотиваторов сотрудника;
- по итогам обучения может планироваться карьерный рост;
- за дополнительно приобретенные знания или навыки может выплачиваться персональная надбавка;
- адаптационная поддержка новичков;
- по итогам наставничества возможен перевод на руководящую должность.

Получение дополнительного образования:

- приобретение новых знаний;
- систематизация имеющихся знаний;
- формирование необходимых навыков;
- повышение общего интеллектуального уровня.

Командообразование:

- социальная адаптация в коллективе; лояльность к компании;
- сплочение сотрудников;
- обмен идеями и опытом;
- определение своей роли в команде.

Приход новых сотрудников требует ознакомления их со структурой, стандартами и технологиями компании и подразделения. Реорганизация и внедрение любых изменений в организацию работы отдела требуют от сотрудников новых знаний и навыков. Уменьшение жизненного цикла

товаров и динамичная рыночная среда заставляют руководителей продаж задумываться об организации корпоративных университетов для повышения профессионализма сотрудников и создания дополнительного конкурентного преимущества.

Цели обучения должны быть четко определены для каждой категории сотрудников и служить **инструментом для достижения целей компании:**

повышение производительности продаж (увеличение соотношения количества продаж и расходов на них) за счет повышения квалификации сотрудников – полученные знания и навыки позволят сотруднику предлагать новые идеи по оптимизации работы в отделе и повысить эффективность работы с клиентами;

дополнительная **мотивация** (получая обучение за счет компании, сотрудник становится более лояльным к компании, понимая, что в него вкладывают деньги, начинает работать производительнее);

уменьшение текучести кадров (хорошо обученные сотрудники более подготовлены к отказам клиентов, не боятся возражений, успешны в продажах и, связывая этот успех с компанией, реже увольняются);

уменьшение сроков адаптации новых сотрудников;

командообразование (повышение корпоративного духа, сплочение коллектива);

разработка стандартов, технологий и методик продаж в процессе обучения;

совершенствование коммуникаций и взаимодействия в отделе и с коллегами смежных подразделений;

улучшение обслуживания клиентов и укрепление отношений с ними за счет приобретения новых знаний и оттачивания имеющихся навыков;

самоменеджмент менеджеров – управление временем, планированием и контролем своей деятельности;

получение необходимых знаний по современным технологиям, компьютерным программам, законодательным актам (сбытовые специалисты обязаны идти в ногу с прогрессом в своей области, знать все новинки, иначе они потеряют квалификацию и интерес клиента);

увеличение управляемости (обучение управленческим навыкам руководителей и сотрудников, находящихся в кадровом резерве);

соответствие стандартам бизнеса (для участия в тендерах, прохождения сертификации международной системы качества в компании обязательно должна быть действующая система обучения персонала);

получение в процессе обучения **необходимых специалистов**

(возникает в случаях продаж сложного продукта или сложных проектов, когда на рынке труда практически нет готовых специалистов).

Критерии эффективности системы обучения менеджеров по продажам:

- качество персонала (профессиональные знания, навыки, уровень образования);
- мотивированность персонала (желание и возможность реализовать потребность в развитии, профессиональном росте);
- изменение коммерческих показателей продаж;
- количество жалоб и рекламаций на работу менеджеров;
- полнота реализации плана обучения персонала;
- количество сотрудников, прошедших обучение и успешно сдавших итоговые тесты;
- качество проведенного обучения;
- обратная связь от участников обучения.

10.8. Методы обучения – плюсы и минусы

Как правило, система обучения сотрудников отдела продаж формируется в нескольких основных направлениях:

1. Обучение продавцов навыкам технологии продаж (методам привлечения внимания и специфики телефонных переговоров, правилам презентации и активному слушанию, аргументации преимуществ продукта и работе с возражениями клиентов). Эффективными методами обучения для этого направления считаются тренинги, деловые и ролевые игры и, конечно, наставничество.

2. Обучение персонала работе с современными техническими средствами, программными продуктами, CRM-системами (приобретение навыков работы, изучение функциональных возможностей). Для этого направления подойдет семинар-практикум с обучением на рабочих местах.

3. Обучение взаимодействию с коллегами, актуализация стандартов обслуживания клиентов, управление временем и стресс-менеджмент, все это можно отработать на тренингах командообразования и личностного роста.

4. Проведение стратегических сессий или проблемных семинаров с руководителями отделов продаж и руководством компании при участии внешних консультантов. (Обычно это касается вопросов реорганизации, перехода на новую систему работы, разработки и внедрения новых систем управления или бизнес-процессов.)

Для каждого направления обучения и для разных категорий обучаемых сотрудников применяются различные методики.

Тренинг – интенсивная (1–5 дней) форма обучения, сочетающая краткие теоретические семинары (до 20 % времени уходит на мини-лекции) с практической отработкой навыков. На сегодня это самый популярный вид обучения. При проведении тренингов выполняются психологические упражнения, которые стимулируют участников искать решения конкретной деловой ситуации самостоятельно или с помощью тренера.

Деловые (ролевые) игры – более свободная форма обучения. Тренер во время обучения группы остается как бы наблюдателем, ненавязчиво корректируя игру, указывая участникам верное направление и проводя после игры «разбор полетов».

Тренинги и деловые игры – мобильные формы обучения. Они рассчитаны на краткие сроки, их можно проводить непосредственно в офисе компании, почти не отрывая участников от повседневной работы. Важно и то, что сотрудники начинают показывать хорошие результаты на рабочем месте сразу после занятий.

Недостаток тренингов и деловых игр в том, что полученные во время их проведения установки требуют постоянного подкрепления, иначе они быстро забываются.

Курсы – это лекционный материал с практическими примерами (чаще всего на таких курсах знакомят с новинками законодательства, технологий), необходимость постоянного обновления знаний для многих категорий сбытового персонала неоспорима.

Бизнес-курсы. Подобные курсы многочисленны и разнообразны по направленности и качеству обучения. На бизнес-курсах можно завязать полезные деловые контакты, ознакомиться с современными технологиями.

Семинары – краткосрочное обучение по отдельным проблемам.

Переквалификация – получение степени MBA, второго высшего образования по специальности. Обучение дорогое, и потому компании предоставляют такую возможность только ценным, с точки зрения руководства, сотрудникам.

Наставничество – обучение новичков в период адаптации.

10.9. Обучение продавцов – жизненный цикл развития

Для более эффективного сегментирования обучаемых сотрудников и

выбора для них нужного метода обучения предлагаю ввести понятие «жизненный цикл развития» (ЖЦР).

Таблица 22. ЖЦР в зависимости от ЖЦЧ (жизненного цикла человека) и ЖЦК (жизненного цикла компании)

ЖЦЧ	ЖЦК	Старт (S):	Рост (R):	Зрелость (Z):	Спад, диверсификация (D)
		Возраст (20–25)	Возраст (25–35)	Возраст (35–45)	Возраст (45–60)
		Обучение (высшее, средне-специальное)	Образование (высшее, средне-специальное + курсы, тренинги);	Образование (высшее + второе высшее или MBA, средне-специальное + переподготовка)	Образование (высшее + + второе высшее или MBA, средне-специальное + переподготовка + кандидатская)
		Семья (нет)	Семья (супруг, дети)	Семья (супруг, дети)	Семья (супруг, дети)
		Позиция (специалист)	Позиция (старший специалист, руководитель)	Позиция (ведущий специалист, руководитель, соучредитель)	Позиция (тренер, консультант, публицист, наставник, топ-менеджер, соучредитель)
Старт (S):		Oss	Ors	Ozs	Ods
Рост (R):		Osr	Orr	Ozr	Odr
Зрелость (Z):		Osz	Orz	Ozz	Odz
Спад, диверсификация (D)		Osd	Ord	Ozd	Odd

Где, например:

- **Oss** – предполагает получение базовых знаний в институтах и школах бизнеса по специальности или менеджменту, а также навыков на кратковременных курсах и тренингах (как открытых, так и корпоративных);

- **Orr** – предполагает обучение на среднесрочных курсах по специальности или менеджменту, MBA, кратковременные тренинги по бизнесу, менеджменту и личностному росту (как открытые, так и корпоративные);

- **Ozz** – предполагает систематизацию знаний на специальных курсах MBA, полные практические курсы по специальности или должности; обмен опытом друг с другом (конференции, семинары, круглые столы); встречи со «звездами» бизнеса;

- **Odd** – предполагает переориентацию на педагогическую или научную деятельность, консультирование, участие в заседаниях советов директоров компаний с помощью обучения для тренеров и консультантов; практикумы по тренерско-консультационной деятельности; получение новых знаний на открытых краткосрочных курсах и тренингах.

10.10. Ошибки, связанные с оценкой персонала, и ловушки обучения

Любые составляющие управления персоналом требуют определенных финансовых вложений, поэтому от эффективности мероприятий по оценке и обучению сотрудников отдела продаж зависит не только успех в продажах и повышение конкурентоспособности компании, но и возможность сэкономить средства. С другой стороны, оценка и обучение сотрудников станут эффективными только тогда, когда и владельцы компании, и руководитель отдела понимают, что оценивать и развивать персонал необходимо, а расходы на это не издержки, а стратегические инвестиции.

Поэтому так важно понимать, какие ошибки и сложности подстерегают руководителя на этих этапах.

Типичные ошибки, связанные с проведением оценочных мероприятий

- Сотрудники не подготовлены к оценке заранее, информация о ней дается непосредственно перед проведением.
- Критерии оценки не связаны со стратегическими планами развития компании или не соответствуют текущим задачам подразделения.
- Работников не информируют о разработке и введении критериев оценки. Критерии действуют, как констатация фактов, вместо того, чтобы ориентировать сотрудников на результаты деятельности, к которым надо стремиться.
- Параметры оценки не совпадают с реальной ситуацией в отделе, а отражают либо идеальные достижения, либо наихудшие результаты работы.
- Оценка сводится к шкале «хорошо – плохо», без комментариев конкретных действий и результатов работы.
- Критерии оценки не соответствуют тем параметрам, по которым ежедневно оценивают работу сотрудников отдела.
- По результатам оценки принимаются неадекватные/неполные решения или решения не принимаются вовсе.
- Сотрудников, прошедших аттестацию, не знакомят с результатами оценки, не дают рекомендаций по изменениям дальнейшей рабочей деятельности.

«Ловушки обучения»

- Конфликт «неработающих ожиданий» – сотрудники после тренинга «новые», а сервисное обслуживание, коммуникации между подразделениями «старые».

- По итогам обучения не принимаются никакие управленческие решения. Сотрудники должны знать, что их усилия будут вознаграждены (морально или материально).

- На обучение отправляют всех подряд, а необходимо отбирать тех, в кого стоит вкладывать деньги.

- Отдается предпочтение внутрифирменному обучению, но в этом случае используется небольшой набор учебных программ и может не хватать свежих идей, взгляда со стороны.

- Отправляя сотрудника на обучение во «внешние образовательные структуры», забывают подписать ученический договор, чтобы после обучения сотрудник не ушел к конкурентам, повысив за счет обучения в вашей компании свою «рыночную стоимость».

- Обучение не должно быть разовым мероприятием, даже самых «продвинутых» менеджеров необходимо обучать комплексно и непрерывно.

- Ошибки руководителей при заказе «внешних» тренингов:

руководитель часто руководствуется не изменениями, которые должны произойти после тренинга у сотрудников, а своим взглядом на рассматриваемую тему;

требование абсолютной адаптации программы под специфику бизнеса компании. В результате такой адаптации участники решают спорные вопросы вместо усвоения новых знаний и навыков;

очень много внимания уделяется выбору «крутого» тренера и способам организации мероприятия, и не рассматривается содержание тренинга;

стремление включить в двухдневный тренинг продаж как можно больше тем.

Вопросы по теме

**Как часто и каким образом вы проводите оценку сотрудников ОП?
По каким показателям оцениваете работу менеджеров?**

Марианна: Оцениваем регулярно, как правило, еженедельно, с помощью отчетов менеджеров по продажам, обратной связи от сотрудников и клиентов, оцениваем качество заключенных менеджерами договоров.

Владислав: У нас проводится ежегодная аттестация персонала,

собирается аттестационная комиссия: директор, сотрудник службы персонала, непосредственный руководитель. Оценивается результат работы за год (прибыль, динамика роста).

Евгений: Оценку сотрудников проводим не часто. Основная оценка работы менеджеров – личные продажи.

Глава 11

Вектор управления – «Контроль и анализ эффективности продаж»

11.1. Функции и формы контроля

Отдел продаж – это подразделение, приносящее деньги и напрямую влияющее на стабильность деятельности компании. Любая вовремя не выявленная ошибка в работе отдела продаж может привести к убыткам и проблемам. Поэтому регулярный контроль, анализ и оценка всех составляющих СЕТИ ПРОДАЖ является основным инструментом для своевременной корректировки деятельности компании.

Контроль – это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с плановыми заданиями, принятыми целями.



Рис. 45. Элементы контроля продаж

Ключевые вопросы, возникающие при контроле продаж:

Что контролировать? *Элементы продаж (товар, клиенты, персонал, технологии).*

Когда контролировать? *Регулярно и эпизодически (раз в период, по ситуации).*

Зачем контролировать? *Для своевременного влияния на достижение результатов.*

Кто контролирует? *Сотрудники и руководитель ОП (согласно полномочиям).*

Как контролировать? *Системно и ответственно, используя программные и аналитические инструменты.*

Контроль продаж это:

- **информация**, которая позволяет любому руководителю держать руку на пульсе. Знать, что происходит в каждый период времени в подразделении – на каком этапе находится подписание важных контрактов, сколько новых клиентов сделали заказ за последнюю неделю, сколько сделок сорвалось из-за нехватки человеческих ресурсов в отделе, сколько личных писем отправил сегодня Иванов и сколько денег менеджеры уже потратили на представительские расходы в этом месяце;

- **влияние** на процесс продаж, возможность вовремя скорректировать деятельность каждого сотрудника и отдела в целом, при необходимости перераспределить ресурсы, провести совместно с менеджером «застопорившиеся» переговоры с VIP-клиентом, поменять приоритетность задач для подчиненных;

- **полномочия**, реальные рычаги управления, возможность наказать за несвоевременность выполнения задания и поощрить за дополнительный объем работ, отменить отгрузку товара региональному клиенту, обнаружив ошибку в контракте;

- **принятие решений** по контролируемой ситуации, если она выходит за рамки регламентов и стандартов, перепостановка и контроль задач в новых сложившихся условиях торговли в соответствии с поставленными ранее целями;

- **ответственность** за организацию работы каждого сотрудника и отдела в целом, за принятые решения и полученные результаты, за распределение ресурсов и мотивацию сотрудников.

Контроль это необходимость

Контроль является объективной необходимостью, так как любые даже оптимальные планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей и за их исполнением не будет налажен объективный и постоянный контроль.

Если у начальника отдела продаж нет или недостаточно инструментов контроля (программных, бюджетных, аналитических) и реальных полномочий для их использования (возможности наказаний – поощрений, отмены – разрешения), то он не может в полном объеме контролировать

продажи компании, и достижение поставленных перед отделом целей будет практически невыполнимо.

Параметры контроля

- Регулярность проведения (систематический, эпизодический).
- Объем контролируемых действий (общий, детальный).
- Глубина (ежедневный, ежемесячный, годовой).
- Направление:
 - предупреждающий (направлен на упреждение возможных ошибок);
 - констатирующий (направлен на констатацию полученных результатов);
 - аналитический (направлен на поиск причин уже совершенных ошибок).

Требования к контрольным действиям

- Контроль должен быть регулярным, а не ограничиваться прецедентами, иначе сотрудник будет находиться в состоянии «авось пронесет»...
- Тотальный контроль порождает небрежность; если руководитель проверяет практически каждое действие подчиненного, то через некоторое время сотрудник просто перестает работать ответственно: «зачем напрягаться и не делать ошибок, все равно меня проконтролируют, и если что-то не так – подкорректируют»...
- Скрытый контроль вызывает досаду, раздражает, местонахождение видеокамеры и «прослушивающиеся кабинеты» достаточно быстро становятся известны персоналу, если это не принесет большого вреда компании, то лучше заранее предупредить сотрудников о существовании в компании скрытого контроля (как минимум это заставит их отказаться от длительных личных переговоров).
- Необходимо сообщать сотрудникам о результатах контролируемых действий, неважно положительные они или отрицательные. В ситуации неопределенности сотруднику не понятно, что плохо, что хорошо и в каком направлении двигаться дальше.



Рис. 46. Виды контроля

11.2. Функции контроля

Диагностическая – для повышения эффективности деятельности отдела сначала необходимо четко представить подлинное текущее состояние дел, или «поставить диагноз».

Обратная связь – без информации о выполнении заданий, поступающей от подчиненных, руководитель отдела не сможет принимать верные решения и оказывать влияние на ход работы.

Ориентирующая функция позволяет расставить приоритетность задач для сотрудников, иными словами, те вопросы, которые больше контролируются НОПом, приобретают первостепенное значение для подчиненных, направляют их усилия в другую от приоритетных направлений отдела сторону.

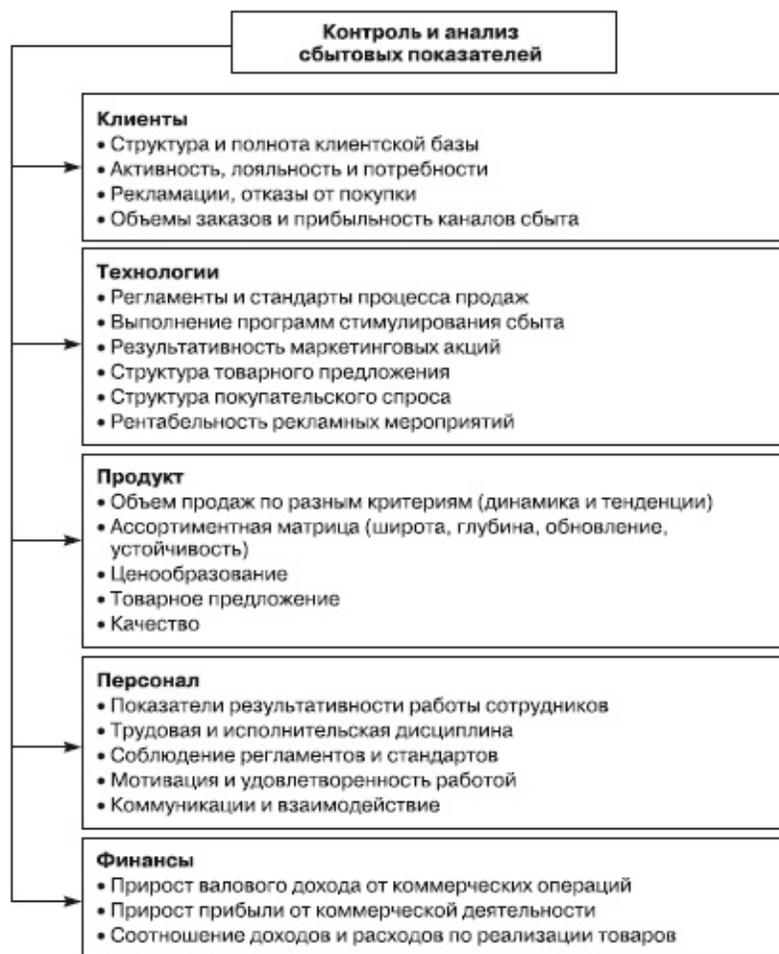


Рис. 47. Параметры контроля

Стимулирующая функция нацелена на выполнение задач и достижение целей путем вовлечения в процесс работы всех имеющихся в наличии ресурсов и резервов.

Корректирующая функция связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе результатов контроля.

Мотивирующая функция порождает у сотрудников побуждения к добросовестному выполнению обязанностей.

Контрольные показатели в продажах

В продажах важно, чтобы система контроля была максимально простой и прозрачной – в этом залог ее эффективности и надежности.

Контролировать необходимо не все показатели, а только самые важные

– ключевые. Во-первых – те, что позволяют отслеживать результаты:

Итоговые:

- объемы продаж (в штуках и деньгах, первые/повторные, крупные клиенты или мелкие);
- обслуживание продаж (отгрузка, оплата, дебиторская задолженность).

Промежуточные:

- контакты (первые/повторные, регулярность и частота контактов, процент отклика незнакомых клиентов, результаты контактов с потенциальными клиентами);
- движение клиентской базы (превращение неизвестных клиентов в потенциальных, потенциальных в постоянных).

Во-вторых, те, что говорят об эффективности ключевых этапов процесса продаж. Это важные требования (а лучше стандарты), как именно нужно делать:

- с какого звонка/гудка берут трубку;
- как быстро отсылают коммерческие предложения (день в день или нет);
- как работают с возражениями.

Контролируя продажи, всегда следует рассматривать два уровня контроля: **командный** – показатели продаж в целом, и **индивидуальный** – показатели продаж сотрудников. Кроме того, различают внутренний и внешний контроль.

Внутренний контроль – то, что происходит и формализовано внутри компании: регулярные отчеты, где сотрудники сами предоставляют показатели своей работы, регулярные собрания/планерки, в ходе которых можно отслеживать динамику продаж и корректировать рабочую деятельность.

Совещания позволяют:

- лучше контролировать эффективность отдельных элементов технологии продаж и вносить в нее необходимые коррективы;
- оценивать целесообразность принятых решений о ценообразовании и сбытовых стратегиях;
- оценивать политику товародвижения (на основе анализа продаж), соответствие товарного ассортимента потребительскому спросу;
- принимать решения об упразднении нерентабельных видов товара или услуг, их модификации, разработке новых или улучшенных вариантов.

Внешний контроль – это тестовые звонки или посещения, или иногда контроль в формате «таинственный покупатель», когда совершается реальная покупка и отслеживаются все требуемые с сотрудников стандарты работы.

11.3. Анализ экономической эффективности деятельности отдела продаж

Анализ эффективности управления продажами включает анализ объема продаж, маркетинговых затрат и результатов работы персонала (сравнение фактического объема продаж с целевыми показателями в целом и в разбивке по территориям, продуктам, группам покупателей, торговому персоналу и объему заказов).

Эффективность ОП оценивается количественными показателями:

- объем продаж (обусловлен рыночным фактором – ростом рынка);
- представленность в регионах или каналах сбыта;
- количество новых клиентов.

Эти показатели – ориентир на производительность, а не на результативность, то есть улучшение бизнеса рассматривается с точки зрения увеличения объемов за счет обычного роста клиентской базы.

Производительность продаж = потенциальный рынок / возможная доля рынка.

Но бесконечно расти нельзя, поэтому используют показатель результативности:

Результативность = общее количество контактов с клиентом (с целью продаж) / количество совершенных заказов.

Здесь анализируются управление временем, умение планировать, уровень профессионализма сотрудников.

Параметры, влияющие на результативность:

- соотношение количества встреч с клиентом до заключения договора с количеством договоров;
- средняя сумма сделки, то есть показатель объема по заключенному договору;
- соотношение просроченной дебиторской задолженности к общей сумме и общему объему продаж;
- отношение количества сделок со скидками, увеличенным сроком отсрочки и другими льготными условиями к общему количеству сделок;
- себестоимость средней продажи и крайние показатели;

- отношение фонда оплаты труда отдела продаж к прибыли;
- тенденция изменения этих показателей по отношению к прошлым периодам.

Важным параметром анализа эффективности продаж является оценка дохода (результаты сбыта):

- для инвестора и аналитика – она нужна для прогнозирования успешности деятельности компании;
- для кредитора – это наиболее понятный источник выплаты процентов и долга.

Примеры аналитических отчетов.

1. Анализ реализации и выручки

Регион / период	Выручка от реализации продукции за II квартал (в рублях)	Выручка от реализации продукции за I квартал (в рублях)	Выручка от реализации продукции за II квартал прошлого года (в рублях)
Центральный район	15 000 000	13 000 000	13 700 000
Северо-Запад	10 000 000	11 000 000	9 800 000

2. Анализ изменений валовой прибыли

Период	2007 г.			2006 г.			2005 г.
	Всего, млн руб.	Прирост по отношению к 2006 г., млн руб.	Сравнение с 2006 г., %	Всего, млн руб.	Прирост по отношению к 2005 г., млн руб.	Сравнение с 2005 г., %	
Выручка от реализации (Total Net Sales and Revenues)	185 524	8200	104,62	177 324	8273	104,89	169 051
Себестоимость реализованной продукции (Cost of Sales and Other Expenses)	151 148	5765	103,97	145 383	7480	105,42	137 903
Валовая прибыль (Gross Profit)	34 376	2435	107,62	31 941	793	102,55	3148

3. Анализ операционных и коммерческих расходов

Увеличение объема продаж всегда сопровождается ростом операционных и коммерческих расходов. Можно ожидать падение потребительского спроса, если дополнительные продажи превышают заданный уровень. Падение спроса или развитие региональных продаж может потребовать дополнительных затрат. Важно знать соотношение коммерческих расходов к продажам.

Статья расходов	2007 г.			2006 г.			2005 г.
	Млн руб.	Доля в выручке, %	Сравнение с 2005 г., %	Млн руб.	Доля в выручке, %	Сравнение с 2004 г., %	Млн руб.
Расходы на рекламу (Advertising)	4,7	2,533	106,818	4,4	2,481	107,317	4,1
Расходы на развитие (Research and Development)	5,7	3,072	100	5,7	3,214	93,443	6,1

4. Анализ связей между объемом продаж, дебиторской задолженностью и запасами

Если темпы роста дебиторской задолженности превышают темпы роста продаж, это означает, что сегодняшние продажи держатся за счет будущих и возможно уменьшение объемов продаж. Если рост запасов готовой продукции сопровождается уменьшением количества сырья и материалов, это свидетельствует о спаде производства. Рост запасов вопреки снижению объемов продаж может свидетельствовать об отставании продаж от производства. Если темпы прироста дебиторской задолженности намного опережают темпы прироста выручки – это свидетельствует о большом количестве кредитов.

Статья отчета о прибылях и убытках	2007 г.			2006 г.			2005 г.
	Млн руб.	Прирост по отношению к 2005 г., млн руб.	Прирост по отношению к 2005 г., %	Млн руб.	Прирост по отношению к 2004 г., млн. руб.	Прирост по отношению к 2004 г., %	Млн руб.
Выручка от реализации	185 524	8200	104,62	177 324	8273	104,89	169 051
Дебиторская задолженность	198 126	43 028	127,74	155 098	40 481	135,32	114 617
Запасы	10 960	1223	112,56	9737	-297	97,04	10 034

5. Анализ коэффициентов прибыльности

Увеличение отношения прибыли от производственной деятельности к выручке означает рост рентабельности производства и продаж. Увеличение доли чистой прибыли в выручке может свидетельствовать о снижении расходов и налоговых выплат.

Соотношение показателей	2007 г.	2006 г.	2005 г.
Отношение валовой прибыли к объему реализации, %	18,529	18,013	18,425
Отношение дохода от основной деятельности к валовой прибыли, %	8,672	6,183	7,879
Отношение прибыли от производственной деятельности к выручке, %	1,607	1,318	1,452
Отношение чистой прибыли к выручке, %	2,06	0,979	0,365
Отношение себестоимости продукции к выручке, %	81,471	81,987	81,575
Отношение коммерческих и управленческих расходов к выручке, %	6,349	6,626	7,353
Рентабельность активов (прибыль/активы), %	7,665	8,655	9,661
Соотношение показателей	2007 г.	2006 г.	2005 г.
Рентабельность оборотных активов (прибыль/оборотные активы), %	13,028	15,814	20,060
Рентабельность продаж (прибыль/выручка), %	18,529	18,013	18,425

План-фактный анализ

Для контроля выполнения разработанных планов предусмотрены средства сравнительного анализа информации о планах и фактических продажах. С их помощью, например, решаются следующие задачи:

- план-фактный анализ продаж за определенный период;
- сравнительный анализ продаж за различные периоды, например за текущий период и аналогичный период прошлого года;
- сравнение планов продаж с одинаковой детализацией за различные периоды времени, например помесечные планы на декабрь текущего и прошлого года;
- сравнение планов с различной детализацией за один и тот же период, например поквартальные и помесечные планы на первое полугодие текущего года.

При этом данные могут быть представлены в разрезе подразделений, сгруппированы для сравнения по отличительным признакам (свойствам)

номенклатуры и покупателей. Например, можно провести сравнительный анализ объемов продаж номенклатуры с заданными характеристиками в определенном регионе за различные периоды времени, чтобы выявить сезонные колебания.

Анализ рекламного обеспечения проводится по следующим показателям:

- полнота информации;
- уровень детализации информации о фирме и продукте;
- соответствие качества рекламных материалов цене и имиджевой составляющей реализуемого продукта;
- оценка соответствия рекламной политики политике продвижения товара/услуги на рынок.

Анализ маркетингового обеспечения

Продвижение продукта невозможно без маркетинговой поддержки. Для оценки этой составляющей эффективных продаж проводится анализ информационных каналов, связанных с передачей в фирме информации о рынке, основных конкурентах, ценах на аналогичную продукцию.

Необходимо регулярно оценивать риски, возникающие из-за отсутствия того или иного элемента маркетинга. Сбор маркетинговой информации – постоянная обязанность всех менеджеров по продажам. Продавцы, непосредственно контактирующие с клиентами, находятся в исключительно выгодном положении для сбора первичных сведений о потребностях клиентов и конкурентах. Источниками информации являются также реклама, Интернет, специализированные издания, выставки.

Анализ товара, товарных групп дает возможность формирования оптимального ассортимента, выявления наиболее прибыльных товаров (группы товаров), влияния маркетинговых кампаний на продажи товара или группы товаров.

Необходимые данные	Результат
Дата продажи.	Анализ суммы продаж, оборота, прибыли, наценки по товару, товарной группе. Формирование ассортимента. Выявление динамики роста наценки по товару, товарной группе. Выявление быстрооборачиваемых товаров, товарных групп ABC-анализ
Товар.	
Группа товара.	
Сумма продаж.	
Себестоимость продаж	

Также для анализа продаж можно использовать следующие отчеты:

«Продажи за период» – анализ продаж за период с возможностью детализации информации в любых разрезах.

«Средние показатели продаж» – анализ сумм закупки, количество накладных и номенклатурных позиций.

«Динамика продаж» – анализ динамики продаж за заданный период. Содержит данные для сравнения с плановыми и прогнозными значениями продаж товаров и услуг.

«Классификация подгрупп» методом ABC позволяет осуществлять классификацию товаров на основании заданного набора ключевых показателей: оборот, прибыльность.

«Удельный вес оборота категории в общем обороте компании» – используется для определения значимости той или иной категории товаров для компании в зависимости от оборотов категории в общем обороте компании.

«Удельный вес прибыли категории в общей прибыли компании» – позволяет определить значимость определенной категории товаров для компании в зависимости от прибыли, приносимой категорией в общую прибыль компании.

«Структура ассортимента» – анализ структуры ассортимента используется для выявления категории товаров, пользующихся наибольшим спросом вне зависимости от факторов, влияющих на продажи.

«Стабильность ассортимента» – анализ стабильности ассортимента дает возможность определить подверженность определенных категорий товаров к изменению спроса на них в зависимости от различных факторов.

«Отсутствие товаров» – оценка упущенной прибыли (неудовлетворенного спроса) в связи с отсутствием товаров на складе.

«Отчет по скидкам» – позволяет выявить категории товаров, а также изменение спроса на них в зависимости от наличия скидок и их величины.

«Исполнение плана продаж» – отчет позволяет анализировать исполнение плана продаж как на уровне компании, так и на уровне отдельно взятой точки продаж.

«Стабильность цен» – анализ темпов изменения цен на ключевые товары.

«Посещаемость торговых объектов» позволяет определить поток покупателей на торговых объектах в зависимости от расположения объектов и времени суток с целью оптимизации количества рабочего персонала, времени работы торгового объекта и т. д.

«Эффективность использования торговых площадей» позволяет выявить торговые объекты, площади которых используются с различной

степенью эффективности с целью их дальнейшего увеличения или сокращения.

«Классификация клиентов» – позволяет осуществлять классификацию клиентов на основании заданного набора ключевых показателей: оборот, прибыльность.

«Каналы продаж» – отчет дает возможность получить ответ на вопрос об эффективности деятельности канала продаж с точки зрения взвешенных ранга, прибылей от реализации и валового дохода.

«Анализ маркетинговых кампаний» отчет предназначен для анализа результатов промоакций, сравнения плановых и фактических показателей.

Вопросы по теме

Как часто вы анализируете эффективность продаж, по каким критериям?

Евгений:

Я связываю эффективность продаж с эффективностью работы с клиентом.

Оценка происходит по следующим критериям:

- объем продаж данному клиенту;
- количество ассортиментных линеек товара, продаваемых клиенту;
- лояльность клиента.

Владислав:

Мы проводим анализ ежемесячно по следующим показателям:

- полученная прибыль; количество проведенных сделок;
- комиссионные выплаты.

Марианна:

Анализируем продажи каждую неделю, основные критерии – это:

- анализ общего потенциала рынка;
- эффективность использования рабочего времени менеджеров;
- сумма торгового оборота на одного покупателя.

Глава 12

Построение системы документооборота сбытового подразделения

12.1. Принципы построения системы документооборота

Построение системы документооборота заключается в разработке и внедрении положений, регламентов, должностных инструкций и соглашений в рабочую деятельность любого сбытового подразделения и является важнейшей составляющей эффективной работы.

Формализованные методические разработки (должностная инструкция менеджера по продажам, программа работ нового менеджера на испытательный период и условия аттестации, технология продаж, конкурентные преимущества компании и товара, особенности работы с клиентами, клиентские базы данных, формы отчетных документов оперативной отчетности и отчетности по результатам работы, бюджет продаж) позволят четко распределять имеющиеся ресурсы (по срокам, деньгам, людям и информационным каналам), избегать ненужных конфликтов, возникающих из-за неопределенных коммуникаций, и сэкономить время и деньги за счет эффективной организации труда.

Хорошо построенная система организационных процедур и документооборота помогает наладить взаимосвязи между сотрудниками внутри отдела продаж и со смежными подразделениями, что позволяет сделать процесс выработки решений более оперативным и эффективным, так как любой руководитель при принятии управленческого решения основывается на той информации, которой он обладает, и качество его решения зависит от достоверности, полноты предоставляемой информации, скорости ее предоставления, удобства обработки.

Неэффективность документооборота подразделения существенно влияет на успешность его деятельности и может проявляться:

- в принятии некорректных управленческих решений, поскольку напрямую зависит от полноты и достоверности получаемой информации;
- в неоправданно высоких затратах ресурсов на сбор информации, необходимой для выполнения заданий и достижения результатов;

- в трудностях планирования сбытовых мероприятий из-за отсутствия единства и целостности информационных потоков;
- в разглашении коммерческой информации.

Документооборот включает в себя:

- формы документов;
- маршруты движения документов;
- порядок заполнения документов;
- порядок использования информации.

Основными принципами разработки документов являются:

- индивидуальный подход к каждому процессу в подразделении;
- ориентация на целевую деятельность компании в целом;
- строгое соблюдение необходимых норм и требований к документам.

Разрабатывать документооборот в отделе продаж целесообразно руководителям сбытовых подразделений, хотя, безусловно, можно делегировать эту задачу подчиненным, с обязательной последующей корректировкой и согласованием ключевых моментов документа.

Документальное закрепление технологий, регламентов, стандартов, бизнес-процессов деятельности отдела продаж рекомендуется делать по следующим причинам:

- установление и документальное закрепление стандартов деятельности снижает возможность злоупотреблений, конфликтов и ошибок всех участников процесса продаж;

- формализация коммуникаций определяет взаимосвязь между сотрудниками отдела и смежных подразделений, что приводит к пониманию проблем не только своего отдела, но и других подразделений компании;

- способствует более четкой координации ресурсов и усилий по сбыту;
- определяются и формализуются показатели продаж для проведения контроля и анализа;

- на базе документально закрепленных положений, описаний бизнес-процессов и регламентов специалисты отдела могут разрабатывать свои мероприятия и планы деятельности;

- заставляет сотрудников более ответственно относиться к своим решениям.

Весь персонал отдела должен быть формально, под роспись, ознакомлен с необходимыми для его непосредственной рабочей деятельности положениями, регламентами и инструкциями, и обязан их четко выполнять. В случае неактуальности документа, на взгляд исполнителя, или имеющихся предложений по его оптимизации сотрудник

должен обращаться к руководителю.

12.2. Типы и классификация документов в отделе продаж

Сбытовая документация должна разрабатываться на каждый отчетный год (в случае принципиальных и неменяющихся положений – постоянно пролонгироваться), а любые изменения (дополнения) вводиться соответствующим приказом. Необходимо также понимать, что многие разработанные в отделе коммерческие документы являются ноу-хау компании, ее конкурентным преимуществом и могут представлять определенный интерес для конкурентов. Такая информация должна быть отнесена к сведениям, составляющим коммерческую тайну компании, определяться «Положением о коммерческой информации компании» и документально закреплять круг должностных лиц, имеющих право доступа к указанным сведениям для осуществления своей рабочей деятельности.

Формализация процессов продаж повышает эффективность работы сотрудников и увеличивает стабильность и независимость от конкурентов.

Технология продаж может быть описана в отдельном положении либо включена в сбытовую политику или стандарты отдела продаж, в некоторых отделах выпускают специальные методички или «книги продаж».

Плюсы формализации технологии продаж:

- рациональность – возможность экономии средств, времени и ресурсов;
- обезличенность – независимость от личных особенностей работника;
- тиражирование – возможность передачи, эффективность даже при полной смене персонала;
- упрощает протекание бизнес-процессов, снимает напряжение и конфликтность.

Факторы, необходимые для формализации технологии продаж:

- цели – для чего осуществляется действие;
- условия деятельности (ресурсы, компетенции);
- описание действий и работ;
- правила их выполнения;
- связи между сотрудниками и клиентами;
- описание результата, который должен быть получен.

Организационно-функциональная структура отдела распределение

бизнес-процессов отдела между должностями (рабочими местами) с учетом их задач и иерархии.

Формализация организационной структуры отдела включает в себя:

- разработку стандартов организационно-функциональной структуры компании;
- разработку рекомендаций по оптимальному распределению функций между подразделениями и сотрудниками отдела;
- анализ оптимизации методов реализации функций;
- определение «функциональных портретов» должностей и требований к ним.

Система должностных инструкций система описаний рабочих мест: задач, подчиненности, правил и обязанностей, выполняемых функций, методов реализации функций, процедур отчетности и работы с документами.

Должностные инструкции являются важной и неотъемлемой частью системы управления. Они содержат набор функций (должностных обязанностей) и точные указания каждому сотруднику по организации их выполнения.

Для повышения эффективности деятельности в отделе продаж рекомендуется разрабатывать, формализовывать и по возможности автоматизировать следующие документы:

1. Управленческие документы:

- положение об отделе продаж;
- должностные инструкции сотрудников;
- положение об оплате труда персонала;
- положение об оценке (аттестации) персонала;
- положение об обучении персонала;
- положение о коммерческой информации;
- стандарты оформления документов по продажам;
- регламенты заполнения баз данных;
- регламенты по взаимодействию.

2. Коммерческие документы:

- технология (система) продаж;
- персонализированные документы для целевых групп клиентов;
- документы по продукту и его продвижению;
- стандарты обслуживания клиентов;
- типовые договора;
- положение о сегментировании целевых групп клиентов;

положение о постановке и контроле исполнения задач: с какой группой клиентов, с каким предложением и в какой момент времени необходимо взаимодействовать;

положение о сборе и обработке маркетинговой информации: досье и истории контактов с клиентами и поставщиками, информация о товарах, ценах и конкурентах.

Ловушки формализации процессов и разработки документооборота:

- все силы бросают на подготовку документов в ущерб более острым и срочным задачам;
- начинают документирование, не проработав ни маркетинговую стратегию, ни систему продаж;
- в качестве ориентира дают цели всей компании, не поставив цели и задачи отдела;
- жесткая регламентация (жизнь отдела не стоит на месте, каждый день возникают новые проблемы, и решать их надо быстро).

Заключительные вопросы

Какой совет вы можете дать начинающему начальнику отдела продаж, от каких ловушек предостеречь?

Евгений: Если вы начинающий начальник из числа «вчерашних» менеджеров, то основная трудность – начать руководить своими коллегами, создать такую атмосферу в ОП, чтобы коллеги стали воспринимать вас как начальника, чьи распоряжения необходимо исполнять.

Совет один – надо быть готовым избавиться от синдрома «менеджера-игрока».

Владислав: Основная ловушка начинающего руководителя продаж – правильно себя позиционировать и лучше не вступать в дружеские отношения с подчиненными.

Совет: быть терпимее к людям, тщательно «взвешивать» свои решения и поступки. Любить свою работу.

Марианна: Совет один: ваша задача – вызвать эмоциональный подъем у менеджеров, чтобы они желали победы, успеха. Людьюми нужно руководить!!! Поддерживайте их, обучайте, советуйте. Станьте лидером!

Удачных продаж в эффективно работающем отделе продаж!!!

Приложение 1

Положение об отделе продаж

1. Общие положения

1.1. Отдел продаж является самостоятельным структурным подразделением коммерческой службы и подчиняется начальнику отдела продаж.

1.2. Деятельность отдела продаж направлена на проведение эффективной деятельности в целях сбыта продукции, формирования оптимальной структуры продаж и взаимовыгодного взаимодействия с постоянными клиентами.

1.3. Финансирование отдела продаж проводится в рамках выделяемых бюджетных средств.

1.4. В своей работе сотрудники отдела продаж руководствуются:
действующим законодательством РФ;
уставом компании;
решениями собрания учредителей компании;
устными указаниями, приказами и распоряжениями руководства компании;
настоящим Положением;
утвержденными приказами, положениями и другими внутренними документами.

2. Задачи

2.1. Организация реализации продукции компании.

2.2. Обеспечение выполнения планов и бюджетов по продажам.

2.3. Организация деловых контактов с клиентами.

2.4. Формирование и управление сетью торговых представительств в регионах.

2.5. Оптимизация работы отдела продаж, снижение затрат на реализацию продукции.

3. Функции

3.1. Разработка и осуществление сбытовых планов и мероприятий в соответствии со стратегией развития компании.

3.2. Организация деловых контактов по вопросам продаж с партнерами и клиентами.

3.3. Оформление и заключение договоров на сбыт продукции.

3.4. Мониторинг перспективного и текущего спроса на продукцию компании.

3.5. Участие в планировании и формировании ассортимента выпускаемой продукции компании.

3.6. Работа с претензиями, штрафами, нарушением условий заключенных договоров.

3.7. Участие в разработке нормативов запасов готовой продукции, контроль за их соблюдением.

3.8. Составление необходимой отчетности.

3.9. Сбор информации о рынках продаж и потенциальных покупателях.

4. Взаимодействие с другими подразделениями

4.1. С финансовым отделом:

Получает:

1. Сведения о платежеспособности отдельных заказчиков.

2. Сведения о поступивших аккредитивах, платежах за отгруженные группы товаров.

3. Извещения об изменении банковских санкций к покупателям.

Предоставляет:

1. Сведения о проданных партиях готовой продукции, условиях их оплаты.

2. Сведения о партиях готовой продукции, выставленных на консигнацию.

3. План финансовых поступлений.

4.2. С отделом маркетинга:

Получает:

1. Планы и задания по сбыту продукции.

2. Рекомендации по схемам деловых контактов с клиентами.

3. Сведения о запасах готовой продукции на складах.

Предоставляет:

1. Предложения по корректировке планов и заданий, исходя из уровня спроса и показателей интенсивности сбыта.

2. Отчеты о результатах маркетинговых мероприятий.

3. Сведения о сумме и структуре номенклатуры продаж, перспективном ассортименте новой продукции и продуктов имитации,

методах дистрибуции, уровне и структуре конкурентных предложений.

4. Сведения о характере спроса и тенденциях его изменения.
5. Задания по товародвижению в соответствии с договорами.

4.3. С отделом закупок:

Получает:

1. График прихода товара.
2. Сведения об изменениях в графике прихода товара.

Предоставляет:

1. Предложения по закупкам новых товаров.
2. Отчеты о поступивших рекламациях на товар поставщиков.
3. Запросы на корректировку плановых закупок товара.

4.4. С отделом персонала:

Получает:

1. Сведения о структуре и численности персонала отдела.
2. Сведения о кандидатах на вакантные должности.
3. План-график оценки и развития персонала.

Предоставляет:

1. План найма персонала.
2. Заявки на открытие новых вакансий.
3. Запросы на проведение оценки и обучения персонала.

5. Права

Сотрудники отдела продаж имеют право:

5.1. Запрашивать у руководителей всех подразделений информацию в пределах, необходимых для решения задач отдела, а также необходимые документы в пределах установленного регламента и утвержденных форм.

5.2. Резервировать необходимый объем продукции в соответствии с гарантированными сроками и обязательствами продаж.

5.3. Предоставлять руководству предложение о наложении взысканий на сотрудников, допустивших нарушения установленных требований.

5.4. Вносить предложения о способах сбыта нереализованных объемов продукции.

5.5. Представлять компанию в ходе деловых контактов, вести соответствующую переписку.

5.6. Вносить предложения по совершенствованию деятельности компании.

5.7. Участвовать в подготовке перспективных планов развития компании.

5.8. Привлекать к работе консультантов, физических и юридических

лиц в пределах утвержденного бюджета с заключением договоров подряда.

6. Ответственность

6.1. Всю полноту ответственности за уровень и качество работ, своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на отдел задач и функций несет начальник отдела продаж.

6.2. Степень ответственности сотрудников службы устанавливается заключенными с ними трудовыми договорами и должностными инструкциями.

Приложение 2

Должностная инструкция начальника отдела продаж

1. Общие положения

1.1. Начальник отдела продаж относится к категории руководителей, принимается на работу и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом генерального директора.

1.2. Начальник отдела продаж в своей деятельности подчиняется непосредственно коммерческому директору.

1.3. Начальник отдела продаж должен знать:
законодательные и нормативные акты, регламентирующие предпринимательскую и коммерческую деятельность;

рыночную экономику, предпринимательство и ведение бизнеса;
порядок ценообразования, налогообложения, основы маркетинга;
порядок разработки коммерческих бизнес-планов, соглашений, договоров, контрактов;

этику делового общения;
методы обработки информации с использованием современных технических средств;

организацию документооборота отдела;

законодательство о труде;

правила и нормы охраны труда.

1.4. В своей деятельности начальник отдела продаж руководствуется:
законодательными и нормативными актами, касающимися выполняемой им работы;

правилами внутреннего трудового распорядка;

приказами и распоряжениями руководства организации;

настоящей должностной инструкцией.

1.5. На должность начальника отдела продаж назначается лицо, имеющее:

высшее профессиональное образование и стаж работы в должности начальника отдела не менее 3 лет.

2. Функции

2.1. Разработка планов и формирование отчетов.

Планирование (анализ и отчетность) коммерческих показателей на период.

Планирование (анализ и отчетность) стимулирующих мероприятий по группам клиентов на период.

Формирование бюджета отдела на период.

Формирование отчетов о текущем состоянии дел за период.

Описание и контроль выполнения бизнес-процессов (регламентов) отдела.

2.2. Реализация целей и задач.

Участие в разработке ассортиментной и ценовой политики.

Определение целевых сегментов (товаров, клиентов, конкурентов).

Обоснование изменения уровня дебиторской задолженности.

Организация открытия новых направлений.

Разработка должностных инструкций и описания вакансий.

Контроль выполнения планов продаж в полном объеме.

Организация и контроль мероприятий по реализации задач отдела.

Участие в организации и проведении выставок.

2.3. Руководство персоналом отдела.

Постановка коммерческих задач перед сотрудниками, контроль работы.

Оценка эффективности деятельности сотрудников направления.

Разработка критериев оплаты труда для сотрудников отдела.

Организация обучения и развития.

Разрешение конфликтных ситуаций между клиентами и менеджерами отдела.

Подбор сотрудников отдела.

2.4. Работа с клиентами.

Личное участие в сложных переговорах.

Возможное привлечение новых клиентов.

Анализ и систематизация клиентской базы.

Контроль работы с дебиторской задолженностью.

Контроль документооборота, договоров, дополнительных соглашений.

2.5. Работа с товаром.

Определение и изменение товарной матрицы отдела.

Ввод/вывод товарных позиций.

Решение рекламационных вопросов по товару.

Контроль отпускных цен и ценовой политики.

3. Права

Начальник отдела продаж имеет право:

3.1. Вносить предложения по оптимизации своей работы, работы подчиненных сотрудников, ассортиментной политике и работы с клиентами.

3.2. Вносить предложения по приему и увольнению сотрудников отдела продаж.

3.3. Разрабатывать и внедрять документооборот отдела.

3.4. Разрабатывать и внедрять мотивационную систему подчиненных сотрудников.

3.5. Принимать участие в подборе, оценке и обучении подчиненных сотрудников.

3.6. Подавать предложения о наказании, поощрении подчиненных сотрудников.

3.7. Подавать заявку на обучение для себя и своих сотрудников.

3.8. Представлять компанию, подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4. Ответственность

Начальник отдела продаж несет ответственность за:

4.1. Невыполнение своих функциональных обязанностей.

4.2. Недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, нарушение сроков их исполнения.

4.3. Невыполнение приказов, распоряжений руководства компании.

4.4. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

4.5. Разглашение информации, составляющей коммерческую тайну.

Приложение 3

Должностная инструкция менеджера по продажам

1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность менеджера по продажам.

1.2. Менеджер по продажам назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом генерального директора.

1.3. Менеджер по продажам подчиняется непосредственно начальнику отдела продаж.

1.4. На должность менеджера по продажам назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы в должности «менеджер по продажам» отдела не менее 1 года.

1.5. Менеджер по продажам должен знать:
законодательные акты, постановления, распоряжения, приказы, методические и нормативные материалы по специальности;
организацию документооборота отдела;
правила эксплуатации вычислительной техники;
экономику, организацию труда и управления;
рыночные методы хозяйствования;
правила и нормы охраны труда.

2. Должностные обязанности

2.1. Организация продвижения продукции отдела продаж.

2.2. Поиск новых клиентов.

2.3. Оперативное обслуживание клиентов.

2.4. Контроль дебиторской задолженности клиентов.

2.5. Формирование коммерческих предложений, заключение договоров.

2.6. Планирование графика звонков клиентам.

2.7. Предложение позиций из обязательного ассортимента, который установлен в отделе.

2.8. Согласование с клиентом возможности переноса поставок товара.

2.9. Участие в планировании складских запасов.

2.10. Составление отчетности за период по проделанной работе.

3. Права

Менеджер по продажам имеет право:

3.1. Принимать участие в обсуждении вопросов, входящих в его компетенцию.

3.2. Вносить предложения и замечания по вопросам улучшения деятельности на порученном участке работы.

3.3. Подавать заявку на обучение.

3.4. Представлять компанию, подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4. Ответственность

Менеджер по продажам несет ответственность за:

4.1. Невыполнение своих функциональных обязанностей.

4.2. Недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, нарушение сроков их исполнения.

4.3. Невыполнение приказов, распоряжений руководства компании.

4.4. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

4.5. Разглашение коммерческой информации о компании.

4.6. Дисциплинарная, материальная и иная ответственность менеджера по продажам определяется в соответствии с действующим законодательством РФ.

5. Взаимодействие с сотрудниками других подразделений

Менеджер по продажам в процессе своей работы взаимодействует с:

5.1. Сотрудниками отдела маркетинга – по вопросам ценообразования, позиционирования товара, рекламным акциям.

5.2. Сотрудниками службы доставки товара – по вопросам уточнения доставки товара клиентам.

5.3. Сотрудниками бухгалтерии – по вопросам ведения первичной документации и контроля дебиторской задолженности.

5.4. Сотрудниками сервисной службы – по вопросам послепродажного обслуживания клиентов.

Приложение 4

Должностная инструкция руководителя направления городских продаж

1. Общие положения

1.1. Цель должности: реализация продукции компании в городских точках сбыта: обеспечение наличия продукции компании в оптимальном количестве розничных торговых точек и в оптимально необходимом ассортименте, выполнение планов продаж и мероприятий по стимулированию сбыта.

1.2. Руководитель направления городских продаж подчиняется непосредственно начальнику отдела продаж.

1.3. Руководителю направления городских продаж непосредственно подчиняются супервайзеры городских продаж.

1.4. Требования к квалификации:

образование: высшее;

навыки: проведения переговоров, опытный пользователь ПК (пакет MS Office, электронная почта, Интернет);

опыт работы: не менее 2 лет руководства командой торговых представителей в области продаж продуктов питания;

профессиональные знания: условия заключения коммерческих сделок и методы доведения товаров до потребителей; методы изучения спроса на продукцию предприятия; прогрессивные формы и методы торговли и сбыта; методики преподавания.

2. Должностные обязанности

2.1. Участвует в формировании стратегического и тактического планов развития направления.

2.2. Обеспечивает выполнение планов продаж направления.

2.3. Формирует индивидуальные планы для супервайзеров по продажам и привлечению новых клиентов.

2.4. Контролирует выполнение планов продаж и бюджета направления.

2.5. Организует взаимодействие между клиентами и компанией.

2.6. Поддерживает взаимоотношения с ключевыми клиентами.

2.7. При необходимости участвует в переговорах с клиентами

совместно с подчиненными сотрудниками.

2.8. Контролирует дебиторскую задолженность направления.

2.9. Разрабатывает и внедряет мероприятия по сокращению дебиторской задолженности.

2.10. Контролирует погашение дебиторской задолженности через непосредственных подчиненных.

2.11. Обучает менеджеров по оптовым продажам и супервайзеров розничных продаж технологиям продаж.

2.12. Проводит обучение подчиненных во время непосредственной работы с клиентом и при разборе конкретных ситуаций.

2.13. Контролирует эффективность работы супервайзеров розничных продаж в плане обучения торговых представителей.

2.14. Обобщает полученную от супервайзеров розничных продаж, менеджеров по оптовым продажам и торговых представителей информацию о ситуации на рынке (о конкурентоспособности товаров, о действиях конкурентов, их ценах, товарах, идеях, потребностях клиентов), анализирует ее и доводит до сведения начальника отдела продаж.

2.15. Разрабатывает варианты по повышению конкурентоспособности продукции на рынке, обращается с предложениями к начальнику отдела продаж.

2.16. Участвует в разработке и несет ответственность за реализацию программ, направленных на продвижение продукции на вверенной территории.

2.17. Разрабатывает, согласует и контролирует бюджет отдела городских продаж.

2.18. Планирует продажи и составляет отчетность согласно графикам и стандартам компании.

2.19. Осуществляет оперативное руководство сотрудниками группы городских продаж.

2.20. Поддерживает в актуальном состоянии информационные базы данных.

3. Имеет право принимать решения по вопросам

3.1. Финансовым: в рамках бюджета отдела.

3.2. Выбора партнеров: дистрибьюторов, оптовых и ключевых клиентов.

3.3. Визирования документов: разрешение на отпуск товара клиенту.

4. Регламентирующие работу документы

4.1. Внешние документы: законодательные и нормативные акты.

4.2. Внутренние документы: стандарты отдела продаж, Положение об отделе, должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка.

5. Критерии оценки эффективности труда

5.1. Выполнение по срокам мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые несет ответственность.

5.2. Выполнение по качеству мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые несет ответственность.

5.3. Выполнение по объему мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые несет ответственность.

5.4. Удовлетворенность внутренних клиентов.

5.5. Удовлетворенность внешних клиентов.

5.6. Выполнение бюджетных планов.

6. Несет ответственность за

6.1. невыполнение своих функциональных обязанностей.

6.2. Недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, нарушение сроков их исполнения.

6.3. невыполнение приказов, распоряжений руководства компании.

6.4. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

6.5. Разглашение коммерческой информации компании.

Приложение 5

Должностная инструкция супервайзера

Цель должности: управление командой торговых представителей и мерчандайзеров.

1. Общие положения

1.1. Наименование структурного подразделения: группа городских продаж.

1.2. Подчиняется: руководителю группы городских продаж.

1.3. Является руководителем: торговых представителей, мерчандайзеров.

2. Должностные обязанности

2.1. Участвует в разработке и внедрении технологии продаж.

2.2. Принимает активное участие в подготовке и внедрении новых форм работы с клиентами, совершенствовании старых.

2.3. Координирует и контролирует деятельность по сбыту продукции:

2.3.1. Распределяет территории между торговыми представителями.

2.3.2. Ставит четкие и выполнимые задачи перед всеми сотрудниками направления, контролирует выполнение поставленных задач.

2.3.3. Контролирует работу с ключевыми, сетевыми и сложными клиентами.

2.3.4. Контролирует изменения статуса, платежеспособности и другие изменения клиентской базы.

2.3.5. Рассматривает просьбы и жалобы клиентов, в случае необходимости – участвует в переговорах.

2.4. Анализирует и контролирует дебиторскую задолженность клиентов направления.

2.4.1. Разрабатывает и внедряет мероприятия по сокращению дебиторской задолженности.

2.4.2. Контролирует погашение дебиторской задолженности через непосредственных подчиненных.

2.5. Обучает торговых представителей технологии продаж, методам ведения переговоров, методам заключения сделок.

2.5.1. Дает оценку работе сотрудника исходя из совместных поездок по маршруту, обеспечивая обратную связь.

2.5.2. Проводит тренинги и обучение подчиненных во время непосредственной работы с клиентом и при разборе конкретных ситуаций.

2.6. Несет ответственность за выполнение планов продаж и развития и увеличение количественной и качественной дистрибуции на закрепленной территории.

2.7. Осуществляет планирование: ежедневно, еженедельно, ежемесячно.

2.8. Составляет отчетность: ежедневно, еженедельно, ежемесячно.

2.9. Осуществляет оперативное руководство сотрудниками, проводит оценку эффективности их работы, оценку ресурсов для выполнения необходимого объема работы, рекомендации по приему и увольнению сотрудников.

2.10. Поддерживает в актуальном состоянии и контролирует ведение базы данных клиентов

3. Имеет ли право принимать решения по вопросам

3.1. Финансовые: нет.

3.2. Выбор партнеров: клиенты.

3.3. Визирование документов: нет.

4. Регламентирующие работу документы

4.1. Внешние документы: законодательные и нормативные акты.

4.2. Внутренние документы: стандарты компании и отдела, Положение об отделе продаж, должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка.

5. Критерии оценки эффективности труда

5.1. Выполнение по срокам мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые несет ответственность.

5.2. Выполнение по качеству мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые несет ответственность.

5.3. Выполнение по объему мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые несет ответственность.

5.4. Удовлетворенность внутренних заказчиков.

5.5. Удовлетворенность внешних заказчиков.

6. Взаимодействие, обмен информацией

6.1. Получает информацию

№	Поставщик	Проблематика	Форма	Периодичность
1	Управляющий городскими продажами/ начальник отдела прямых продаж	Планы, задачи	Повестка собрания	Ежемесячно
			Повестка собрания	Еженедельно, по необходимости
		Отчет о совместной работе	Отчет (Excel)	Согласно графику совместной работы
2	Финансовый аналитик	Данные о просроченной дебиторской задолженности	Отчет (1С)	Еженедельно
3	Юридический отдел	Результаты правовой экспертизы представленных для визирования договоров Согласование претензий и исков к контрагентам по поводу нарушения ими договорных обязательств	Служебная записка	По необходимости
4	Координатор	Данные о выполнении плана по продажам	Отчет (Excel)	Ежедневно
5	Торговый представитель	Ежедневный отчет	Отчет (Excel)	Ежедневно
		Заявка на POSM	Служебная записка	По мере необходимости

№	Поставщик	Проблематика	Форма	Периодичность
6	Мерчандайзер	Информация об отсутствии в торговой точке достаточного ассортимента в соответствии со стандартами компании	Служебная записка	По мере необходимости
		Заявка на POSM	Служебная записка	По мере необходимости
		Ежедневный отчет, выполнение планов и задач	Отчет (Excel)	Ежедневно
		Заявка на продукцию при нештатной ситуации в торговой точке	На стандартном бланке	По мере необходимости

6.2. Передает информацию

№	Адресат	Проблематика	Форма	Периодичность
1	Отдел маркетинга	Сведения о заключенных договорах поставки; отзывы контрагентов на поставляемую продукцию	Общие собрания, рекомендации	По необходимости

№	Адресат	Проблематика	Форма	Периодичность
2	Юридический отдел	Условия договоров о реализации продукции, представленные контрагентами претензии и иски по поводу нарушения или неисполнения компанией договорных обязательств	Договор	По необходимости
3	Управляющий городскими продажами / Начальник отдела прямых продаж	Отчет по продажам по команде	Отчет (Excel)	Ежедневно
-//-/-		Потребность в рекламных материалах	Служебная записка	Ежемесячно
-//-/-		Отчет по просроченной дебиторской задолженности	Отчет (1С)	Еженедельно
-//-/-		Отчет супервайзера	Отчет (Excel)	Ежедневно
-//-/-		Отчет по качественной дистрибуции	Отчет (Excel)	Еженедельно
-//-/-		План выполнения заданий	Отчет (Excel)	Еженедельно

№	Адресат	Проблематика	Форма	Периодичность
4	Торговые представители	Планы, задачи	Повестка собрания	Ежемесячно
		Данные об общей и просроченной дебиторской задолженности	Отчет (1С)	Ежедневно
		Выполнение плана продаж	Отчет (1С)	Ежедневно
		Маршруты, прайс-лист, сопроводительная документация	Отчет (Excel)	Ежедневно
		Результаты совместной работы	Отчет (Excel)	Согласно графику совместной работы
5	Мерчандайзер	Планы, задачи	Повестка собрания	Ежемесячно
6	Координатор / Начальник отдела прямых продаж / Управляющий городскими продажами	Заявка на POSM	Служебная записка	По мере необходимости
	-//-	Потребность в рекламных материалах	Служебная записка	Ежемесячно
	-//-	Отчет по просроченной дебиторской задолженности	Отчет (1С)	Еженедельно

7. Требования к квалификации

7.1. Образование: высшее, неоконченное высшее, средне-специальное.

7.2. Специальное обучение, допуски: водительские права категории В.

7.3. Навыки: ведения переговоров.

7.4. Опыт работы: работа на рынке продуктов питания не менее 2 лет.

7.5. Наличие профессиональных знаний о:

прогрессивных формах и методах торговли и сбыта;
порядке заключения договоров купли-продажи и оформления необходимых документов;
условиях заключения коммерческих сделок и методах доведения товаров до потребителей.

Приложение 6

Должностная инструкция торгового представителя

Цель должности: достижение запланированных объемов продаж на закрепленной территории.

1. Общие положения

1.1. Наименование структурного подразделения: группа городских продаж.

1.2. Подчиняется: супервайзеру направления.

2. Должностные обязанности

2.1. Регулярно, согласно маршрутному листу, посещает каждого клиента, в соответствии с утвержденной схемой, с целью размещения заказа на очередную поставку и отслеживания остатков товара.

2.2. Следит за выкладкой максимально полного ассортимента продукции в соответствии со стандартами мерчандайзинга, за размещением и обновлением рекламных материалов и оборудования.

2.3. Контролирует отправку заказа в торговую точку, в установленные сроки, по объему реализации продукции, номенклатуре, комплектности и качеству.

2.4. Следит за состоянием дебиторской задолженности по своим клиентам и своевременно сообщает руководству о возможных задержках оплат, а также других факторах, влияющих на платежеспособность клиента.

2.5. В случае необходимости производит инкассацию наличных денег за поставленный товар.

2.6. Оперативно реагирует на претензии клиента по количеству и качеству поставляемого товара согласно договору поставки.

2.7. Выявляет причины нарушений условий договоров, принимает меры по их устранению и предупреждению.

2.8. За отчетный период посещает все торговые точки (активные и потенциальные) в районе ответственности.

2.9. Ведет постоянный поиск новых клиентов и заключает с ними договора поставки.

2.10. Консультирует клиентов по вопросам потребительских характеристик товаров, которые способствуют удовлетворению потребностей конечных покупателей.

2.11. Передает непосредственному руководству сведения обо всех изменениях состояния рынка, выявленных в процессе работы, и производит сбор маркетинговой информации при необходимости.

2.12. Контролирует проведение рекламных акций, промоакций, дегустаций.

2.13. Осуществляет планирование: ежедневно, еженедельно, ежемесячно.

2.14. Составляет отчетность: ежедневно, еженедельно, ежемесячно.

2.15. Поддерживает в актуальном состоянии сведения, базы данных: контактных лиц и их руководства, особенности торговых точек, точные адреса, телефоны, режимы работы.

3. Имеет ли право принимать решения по вопросам

3.1. Финансовые: нет.

3.2. Выбор партнеров: поиск новых клиентов.

3.3. Визирование документов: нет.

4. Регламентирующие работу документы

4.1. Внешние документы: законодательные и нормативные акты.

4.2. Внутренние документы: стандарты компании и отдела, Положение об отделе продаж, должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка.

5. Критерии оценки эффективности труда

5.1. Выполнение по срокам мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые несет ответственность.

5.2. Выполнение по качеству мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые несет ответственность.

5.3. Выполнение по объему мероприятий еженедельного и ежемесячного планирования, за которые несет ответственность.

5.4. Удовлетворенность внутренних заказчиков.

5.5. Удовлетворенность внешних заказчиков.

6. Взаимодействие, обмен информацией

6.1. Получает информацию

№	Поставщик	Проблематика	Форма	Периодичность
1	Супервайзер	Планы, задачи	Повестка собрания	Ежемесячно
	-//-/-	Планируемые акции, изменения в работе	Повестка собрания	Еженедельно, по необходимости
	-//-/-	Данные о просроченной дебиторской задолженности	Отчет (1С)	Еженедельно
	-//-/-	Планируемые акции, изменения в работе	Повестка собрания	Еженедельно, по необходимости
	-//-/-	Маршруты, прайс-лист, сопроводительная документация	Отчет (Excel)	Ежедневно
№	Поставщик	Проблематика	Форма	Периодичность
	-//-/-	Результаты совместной работы	Отчет (Excel)	Согласно графику совместной работы
	-//-/-	Данные о выполнении плана по продажам	Отчет (Excel)	Ежедневно
2	Юридический отдел	Результаты правовой экспертизы представленных для визирования договоров; согласование претензий и исков к контрагентам по поводу нарушения ими договорных обязательств	Служебная записка	По необходимости

6.2. Передает информацию

N	Адресат	Проблематика	Форма	Периодичность
1	Супервайзер	Ежедневный отчет	Отчет (Excel)	Ежедневно
2	Оператор выписки	Заявки	По мобильному телефону или на бланке	Ежедневно
3	Координатор	Заявка на POSM	Служебная записка	По мере необходимости
4	Юридический отдел	Договоры на поставку продукции	Договор	По мере необходимости
5	Служба безопасности	Договоры на поставку продукции	Договор	По мере необходимости

7. Требования к квалификации

- 7.1. Образование: высшее, неоконченное высшее, средне-специальное.
- 7.2. Специальное обучение, допуски: права категории В.
- 7.3. Навыки: ведения переговоров.
- 7.4. Опыт работы: на рынке продуктов питания не менее года.
- 7.5. Наличие профессиональных знаний о:
 - прогрессивных формах и методах торговли и сбыта;
 - порядке заключения договоров купли-продажи и оформлении необходимых документов;
 - условиях заключения коммерческих сделок и методах доведения товаров до потребителей.

Приложение 7

Положение об оплате труда отдела продаж компании ООО «...»

1. Общие положения

1.1. Настоящий документ определяет механизм и порядок формирования денежного вознаграждения за труд сотрудников отдела продаж.

1.2. Положение об оплате труда является документом, регламентирующим:

- принципы формирования системы оплаты труда;
- порядок расчета денежного вознаграждения за труд;
- порядок пересмотра оплаты труда;
- критерии и процедуру оценки труда.

1.3. Положение направлено на:

- стимулирование продуктивности труда работников;
- обеспечение адекватности оплаты труда сотрудников рынку труда;
- оптимизацию фонда оплаты труда (далее – «ФОТ»).

1.4. Плановый ежегодный размер ФОТ для отдела продаж утверждается генеральным директором компании по представлению начальника отдела продаж при рассмотрении годового бюджета.

1.5. ФОТ складывается из:

- Фонда базовых окладов (ФЗП);
- Фонда материального стимулирования (ФМС);
- Фонда оперативного стимулирования (ФОС);
- Фонда командного стимулирования (ФКС);
- Резервного фонда (РФ).

1.6. Ежемесячная заработная плата за труд сотрудников состоит из постоянной и переменной частей. Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы сотрудников утверждается генеральным директором по представлению начальника отдела продаж на период (год, квартал).

1.7. Выплаты премии сотруднику из ФМС и ФОС могут быть запрещены распоряжением начальника отдела продаж (с оформлением приказа по компании) в случае грубых нарушений трудовой дисциплины, невыполнения своих прямых обязанностей, действий или бездействия,

наносящих вред репутации фирмы или приводящих к непосредственным убыткам.

1.8. Фонд командного стимулирования (ФКС) предназначен для поощрения за успешную командную работу. Выплаты из ФКС производятся не чаще чем один раз в квартал, при условии выполнения оперативных планов отдела. Размер вознаграждения определяется коммерческим директором.

1.9. Резервный фонд (размер фонда составляет 5 % ФОТ) предназначен для оплаты незапланированных работ, на покрытие расходов при отсутствии прибыли в определенный период времени и т. д.

2. Постоянные выплаты

2.1. Постоянная часть заработной платы (ФЗП) является гарантированным денежным вознаграждением работника за выполнение им закрепленных за ним должностных обязанностей, уровень его квалификации, специализацию, стаж работы и выплачивается ежемесячно в полном объеме.

2.2. Постоянная часть складывается из базового оклада согласно штатному расписанию и надбавки за категорию:

$$\text{ФЗП}_{\text{баз}} = \text{Оклад} + \text{ПН},$$

где **ПН** – персональная надбавка за категорию, квалификацию и т. д.

3. Переменные выплаты

3.1. Переменная часть заработной платы (ФМС) является периодической (ежемесячной, ежеквартальной, годовой) премией. Размер премии определяется по результатам работы работника за отчетный период.

3.2. Переменная часть денежного вознаграждения состоит из:

комиссионных выплат за личный объем продаж (процент комиссионного вознаграждения зависит от объема личных продаж и возрастает с ростом этого объема);

премий за перевыполнение плана отдела.

3.3. Премия выплачивается за перевыполнение квартального плана отдела продаж, размер устанавливается коммерческим директором в процентном отношении от общей суммы выручки, полученной отделом за квартал сверх плана.

3.4. Сумма премии выделяется на весь отдел и делится между

сотрудниками отдела в следующих пропорциях:

- 20 % выделяется на премиальные выплаты сервис-менеджерам;
- 20 % – на выплаты торговым представителям;
- 30 % – на выплаты менеджерам отдела;
- 30 % – на выплаты супервайзерам.

3.5. Премиальные выплаты менеджерам, супервайзерам и торговым представителям определяются начальником отдела продаж с учетом следующих показателей:

- объема личных продаж (выручки);
- объема дебиторской задолженности;
- количества новых клиентов (заключенных договоров).

Премиальные выплаты сервис-менеджерам определяются менеджером по сервису с учетом следующих показателей:

- отсутствие ошибок в работе;
- количество обработанных заявок;
- занесение информации в базу данных.

3.6. Фонд оперативного стимулирования (ФОС) предназначен для дополнительного стимулирования эффективности труда сотрудников.

ФОС предназначен для поощрения сотрудников за:

- достижение работником высоких результатов в работе;
- исполнение задач особой важности и сложности;
- дополнительный объем работ;
- новаторство в труде.

4. Порядок изменения настоящего Положения

4.1. Основаниями для изменения оплаты труда в связи с результатами работы сотрудников являются:

установление по результатам работы в период испытательного срока более высокой (более низкой) квалификации работника, чем та, по которой он принят на работу;

выводы аттестационной комиссии по результатам аттестации работника;

высокая (низкая) ежемесячная оценка труда работника в течение длительного периода (не менее полугода);

возросшая квалификация сотрудника, которая выражается в фактическом усложнении его работы, увеличении объема работ или возложенной на него дополнительной ответственности.

4.2. Настоящее положение может быть изменено или дополнено в случаях, когда:

текущее финансовое состояние компании не позволяет реализовывать настоящее Положение;

произошло существенное изменение зарплат на рынке труда (на 20 %) или существенное увеличение инфляции в стране;

разработано новое Положение, позволяющее более эффективно решать вопросы денежного вознаграждения.

4.3. При приеме на работу или переводе их на другую должность в соответствии со штатным расписанием и мотивационными схемами сотрудникам определяется ежемесячная заработная плата и подписывается соглашение.

4.4. ФЗП+ФМС устанавливаются работнику на один календарный год и могут пересматриваться не чаще одного раза в год.

Приложение 8

Регламент по подбору и приему на работу сотрудников отдела продаж

НОП – начальник отдела продаж;

РН – руководители направлений (групп);

ЛМ – линейный менеджер (супервайзер, менеджер по сервису);

МП – менеджер по персоналу, в случае его отсутствия функции возлагаются на НОПа.

Содержание мероприятия	Документы	Исполнитель	Срок выполнения
1. Прогноз потребности в персонале	1. План найма персонала на год. 2. ФОТ отдела продаж	НОП	Конец предыдущего года
2. Составление требований к должности	1. Заявка на открытие вакансии. 2. Должностная инструкция, описание функциональных обязанностей, характеристика рабочего места. 3. Квалификационная карта (набор квалификационных характеристик (технических, формальных): образование, специальные навыки, опыт, знания). 4. Карта компетенций (портрет идеального сотрудника, включающий личностные характеристики, способности, типы поведения, социальные роли, и т. д.)	ЛМ, РН, МП	По мере принятия решения об открытии вакансии
3. Разработка формата информации о наборе	1. Заявки в кадровые агентства. 2. Модули объявлений в СМИ	МП, НОП	После принятия решения об открытии вакансии
Содержание мероприятия	Документы	Исполнитель	Срок выполнения
4. Поиск кандидатов: – внутри компании; – вне компании (СМИ, Интернет, кадровые агентства, вузы, клиенты)	1. Информация на планерке отдела об открытии вакансии	МП, НОП	По мере принятия решения об открытии вакансии
	2. Опросный лист сотрудника с описанием своих компетенций и желаемых позиций	МП, РН	Перед аттестацией
	3. Список кадрового резерва компании	МП, НОП	После аттестации
5. Отбор персонала: – обработка, анализ полученных данных;	1. Резюме, письмо по электронной почте, телефонный звонок	МП, РН	По мере поступления в компанию
– приглашение на собеседование;		МП	По мере принятия решения о собеседовании
– оформление анкетных и автобиографических данных;	2. Анкета соискателя (иногда они разные для разных должностей)	МП, ЛМ	По мере прихода кандидатов в компанию
– проведение первоначального собеседования;	3. Пример интервью с перечнем задаваемых вопросов	МП, ЛМ	По мере прихода кандидатов в компанию

Содержание мероприятия	Документы	Исполнитель	Срок выполнения
– анализ собеседования и документов;		МП, ЛМ	По итогам собеседования
– профессиональное тестирование;	4. Результаты профессиональных тестов	МП, ЛМ	По мере прихода кандидатов в компанию
– собеседование с руководителями;		РН, НОП	По итогам первичного собеседования
– фиксирование результатов собеседования;	5. Отзывы ЛМ и РН, графа «оценка» в анкете	МП, ЛМ	По итогам собеседования
– проверка и анализ рекомендаций кандидата с предыдущих мест работы;	6. Отзывы предыдущих работодателей		Перед принятием решения о приеме на работу
– медицинский контроль (при необходимости);			Перед принятием на работу
– принятие окончательного решения о приеме кандидата на работу;		НОП	После закрытия вакансии
– анализ и оценка эффективности подбора		НОП, МП	В начале календарного года

Приложение 9

Регламент по профессиональному обучению и развитию сотрудников отдела продаж

НОП – начальник отдела продаж;
 РН – руководители направлений (групп);
 ЛМ – линейный менеджер (супервайзер, менеджер по сервису);
 МП – менеджер по персоналу, в случае его отсутствия функции
 возлагаются на НОП.

Содержание мероприятия	Документы	Исполнитель	Срок выполнения
1. Анализ необходимости в обучении персонала, определение целей и задач обучения: – сбор и анализ информации (выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должны обладать сотрудники для реализации целей отдела (сегодня и в будущем));	1. Управленческий и организационный анализ (бизнес-план). 2. Отчет о текучести кадров и потерях рабочего времени (отчет по кадрам). 3. Отчет об объеме продаж, качестве услуг и отклонений от плана 4. Финансовый план (финансовые показатели). 5. Результаты аттестационного собеседования. 6. Законодательство РФ. 7. Индивидуальные планы развития сотрудников	НОП, МП	Декабрь-январь
– ревизия существующей технологии обучения;	1. Список всех тем лекций и занятий для сотрудников. 2. Утвержденный список сотрудников, проводящих занятия и принимающих в них участие	НОП, МП	Декабрь-январь
Содержание мероприятия	Документы	Исполнитель	Срок выполнения
– выработка критериев для последующей оценки эффективности обучения, критериев отбора участников обучения, методов (систем) организации обучения	1. Список критериев оценки эффективности. 2. Список критериев отбора участников обучения. 3. Список методов организации обучения	НОП, МП	Декабрь-январь
2. Определение потребности в обучении:			
– подготовка предложений по обучению сотрудников	1. Заявка-план на обучение персонала (кол-во человек по должностям в месяц с указанием метода обучения, требуемого уровня и сроков обучения): 1) на уровне отдела; 2) на уровне групп; 4) индивидуальный уровень	ЛМ, РН, МП	Январь
– составление бюджета обучения	2. Бюджет отдела продаж на обучение	НОП	Декабрь

Содержание мероприятия	Документы	Исполнитель	Срок выполнения
3. Составление учебных программ для сотрудников: – предоставление технической информации для обучения; – подготовка учебных материалов, расписания обучения	1. Список тем лекций, занятий, бесед, зачетов, почасовой с указанием «ответственного педагога» и его дублера. 2. Развернутый план лекций с применяемыми визуальными материалами (слайдами, схемами). 2.1. Папка с размещенными планами лекций. 2.2. Расписание занятий, почасовое	РН ЛМ ЛМ ЛМ	Январь По мере образования групп
4. Проведение обучения: аудиторные занятия; на рабочем месте; оценка обучения; итоги обучения	1. Итоги зачетов (теория и практика). 2. Отзывы сотрудников об обучающемся. 3. Заключение об обучении (включая результаты тестов)	ЛМ	По расписанию
5. Проведение оценки эффективности обучения: адаптация в коллективе (для новых сотрудников);	– Отзывы о прохождении испытательного срока.	НОП, РН, МП	По окончании испытательного срока
Содержание мероприятия	Документы	Исполнитель	Срок выполнения
повышение производительности, эффективности и прибыльности (после тренингов и аттестационной оценки);	1. Отзывы руководителя, тренера, аттестационная оценка. 2. Индивидуальный план развития, аттестационная оценка	НОП, РН, МП	После тренинга, аттестации
– повышение эффективности управления (после переподготовки руководителей, после курсов); новые перспективы в карьере	1. Отзывы руководителя. 2. Индивидуальный план развития	НОП, РН, МП	После переподготовки, аттестации
6. Разработка мероприятий по профессиональному развитию персонала: – планирование и развитие карьеры сотрудников; – планирование и подготовка резерва руководителей	1. «Карьерограмма» сотрудника. 2. Список сотрудников, обладающих потенциалом для руководителей (кадровый резерв)	НОП, РН, МП	После переподготовки, аттестации
7. Разработка мероприятий по организации и проведению обучения вне компании: – планирование и организация курсов, семинаров, тренингов, индивидуального обучения сотрудников	1. Помесечный план по внешнему обучению сотрудников. 2. Бюджет отдела по обучению	НОП, РН, МП	В начале года

Приложение 10

Регламент оценки (аттестации) сотрудников отдела продаж

НОП – начальник отдела продаж;

РН – руководители направлений (групп);

ЛМ – линейный менеджер (супервайзер, менеджер по сервису);

МП – менеджер по персоналу, в случае его отсутствия функции возлагаются на НОПа

Содержание мероприятия	Документы	Исполнитель	Срок выполнения
1. Планирование оценки целей и достижений каждого сотрудника	1. Рабочий лист целей сотрудника на год (ключевые задачи). 2. Индивидуальный план развития (повышения квалификации) сотрудника на год (самооценка, план совершенствования)	ЛМ	Начало аттестационного периода (февраль-март)
2. Текущий контроль: – контрольные встречи руководителя с сотрудником; – оценка персонала отдела сравнительными методами (метод рейтинга, метод распределения)	Оценочные листы сотрудников	ЛМ	Каждый квартал
3. Годовая (либо полугодовая) оценка (аттестация): – подготовка аттестационных документов;	1. Аттестационный лист (ФИО, должность, общие данные, оценка руководителя (фактор, вес, комментарий)). 2. Опросный лист сотрудника и анкета развития руководителя	МП, ЛМ	За две недели до аттестационного собеседования
Содержание мероприятия	Документы	Исполнитель	Срок выполнения
– оценка выполнения личных целей, должностных обязанностей, эффективности деятельности, уровня достижения результатов, уровня компетентности;	1. Рабочий лист целей сотрудника на год (ключевые задачи) – отметки о выполнении. 2. Индивидуальный план развития сотрудника на год (самооценка, план совершенствования) – отметки о выполнении	МП, ЛМ	За неделю до аттестационного собеседования.
– оценка особенностей личности сотрудника, особенностей поведения (возможны как психологические тесты, так и опросники сотрудников, клиентов);	1. Характеристика на работника (свободная форма, достижения, неудачи с момента прошлой аттестации). 2. Оценочный лист сотрудника. 3. Результаты тестов	МП, ЛМ	За две недели до аттестационного собеседования
– оценка выполнения соглашений сторон, заключенных на год, выполнение актуальных потребностей сотрудника	Соглашение сторон о принятых двусторонних обязательствах на год	МП, ЛМ	За неделю до аттестационного собеседования.
4. Аттестационное собеседование (анализ результатов работы, оценка знаний и навыков)	1. Запись о принятых решениях в аттестационном листе. 2. При необходимости изменяется соглашение сторон	НОП, РН, ЛМ, МП	Март

Приложение 11

Заявка на открытие вакансии

1. Общие данные

1. Наименование вакансии:
2. Подразделение:
3. Кто открывает вакансию:
4. Причины открытия вакансии:

2. Описание рабочего места

1. Цели деятельности:
2. Должностные обязанности сотрудника (заполняется максимально подробно):
3. Непосредственное подчинение:
4. Осуществляет руководство коллективом из ___ чел.
5. Режим работы: с 10:00 по 19:00; 40 часов в неделю.
6. Расположение рабочего места:
7. Возможные командировки, их частота и средняя продолжительность:
8. Испытательный срок 3 месяца.
9. Критерии успешного прохождения испытательного срока:
10. Оплата труда:

	Оклад	Проценты от	Премия, в зависимости от выполнения плана
На испытательный срок			
После окончания испытательного срока			
Максимальный уровень для данной позиции			

11. Перспективы служебного роста:
12. Социальные льготы, надбавки и компенсации:

3. Требования к кандидату

Личные данные

1. Желательный возраст от ___ до ___ лет.

2. Пол:
3. Образование:
4. Необходимый опыт работы:
5. Необходимые навыки и знания:
6. Компьютер, умение работать с ПО:
7. Владение иностранным языком:
8. Уровень владения иностранным языком:
9. Автомобиль:
10. Семейное положение:
11. Прописка:
12. Желательные личные качества:
13. Дополнительные требования:
14. Специалист может приступить к работе: с...

Приложение 12

Бюджет отдела продаж – расходная часть (пример)

ЦФО Статья		Отдел продаж	Группа городских продаж	Группа областных продаж	Менеджер по развитию
Маркетинг и реклама					
	Мониторинг рынка	х			х

ЦФО Статья		Отдел продаж	Группа городских продаж	Группа областных продаж	Менеджер по развитию
	Аналитические исследования	х			х
	Выставки и презентации	х			х
	Реклама	х	х	х	х
Коман- дировки					
	Транспортные расходы	х		х	х
	Проживание	х		х	х
	Мобильная связь	х		х	х
	Суточные	х		х	х
Предста- вительские расходы					
	Пропуска	х	х	х	х
	Расходы по клиентам	х	х	х	х
	Прием гостей	х	х	х	х
	Незаплани- рованные расходы	х	х	х	х
Расходы по персоналу					

ЦФО Статья		Отдел продаж	Группа городских продаж	Группа областных продаж	Менеджер по развитию
	ФОТ + переменные выплаты	х	х	х	х
	Литература для персонала	х			х
	Проезд персонала	х		х	х
	Обучение	х	х	х	х
ИТОГО:					

Приложение 13

Положение о порядке проведения аттестации сотрудников компании ООО «...»

1. Общие положения

Аттестация проводится в целях:
наиболее рационального использования специалистов;
повышения эффективности труда работников и ответственности за порученное дело;
выявления потенциальных способностей работника и стимулирования роста его профессиональной компетенции;
анализа ошибок и проблем в работе аттестуемого сотрудника;
определения служебного соответствия работника занимаемой должности;
определения необходимости повышения квалификации.

2. Сроки проведения аттестации и состав аттестационных комиссий

Аттестация проводится периодически, один раз в год, в необходимых случаях допускается проведение аттестаций в другие сроки.

Для проведения аттестации назначается аттестационная комиссия в составе: директора по персоналу, директора службы, непосредственного руководителя аттестуемого сотрудника, а также, в случае необходимости, независимых экспертов.

В необходимых случаях допускается заочное (без личного присутствия) участие членов аттестационных комиссий в заседаниях.

3. Порядок проведения аттестации

3.1. Аттестации должна предшествовать следующая подготовительная работа:

3.1.1. На каждого работника, подлежащего аттестации, должны быть подготовлены следующие документы:

аттестационный лист (Приложение 13.1, заполняется менеджером по персоналу не позднее чем за неделю до аттестации);

оценочная форма (Приложение 13.2, заполняется непосредственным

руководителем аттестуемого не позднее, чем за неделю до аттестации);

опросный лист аттестуемого (Приложение 13.3, заполняется непосредственно аттестуемым не позднее чем за неделю до аттестации);

результаты сдачи письменного аттестационного **зачета** (Приложение 4, заполняется непосредственным руководителем аттестуемого не позднее чем за неделю до аттестации).

3.2. За неделю до аттестации, при необходимости, непосредственным начальником проводится письменный зачет аттестуемого сотрудника (вопросы для проведения письменных зачетов разрабатываются непосредственным руководителем аттестуемого и утверждаются директором службы).

если зачет сдан (не менее 50 % правильно и не до конца раскрытых вопросов) – сотрудник допускается к аттестации;

если зачет не сдан (менее 50 % правильно и не до конца раскрытых вопросов) – сотрудник не допускается к аттестации, его премиальная часть зарплатных выплат уменьшается на 10 % на период текущего месяца.

3.3. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и заслушивает характеристику руководителя подразделения об аттестуемом сотруднике и его работе. При неявке аттестуемого сотрудника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

3.4. Оценка работы аттестуемого принимается с учетом: личного вклада в выполнение планов работы компании, соблюдения трудовой дисциплины, квалификации и исполнения должностных обязанностей.

На основе этих данных, с учетом обсуждения результатов работы и деловых качеств работника аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- а) соответствует занимаемой должности;
- б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через полгода;
- в) не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении отдельных работников по работе или других поощрениях за достигнутые ими успехи, о переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности, а в необходимых случаях рекомендации по улучшению деятельности аттестуемых работников, повышению их деловой квалификации и другие рекомендации.

3.5. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию и

рекомендации аттестационной комиссии, заносится в аттестационный лист (Приложение 13.1).

Аттестационный лист подписывается всеми членами комиссии, принявшими участие в голосовании. Результаты аттестации сообщаются аттестуемому работнику непосредственно после голосования.

3.6. На основании решений руководства, принятых на основании оценки деятельности работника аттестационной комиссией, с работником заключается соглашение о сохранении или изменении условий труда (должность, обязанность, мотивационные схемы и т. д.).

3.7. Материалы аттестации передаются руководству компании для принятия решения и хранятся в его личном деле.

Приложение 13.1

Аттестационный лист

Дата проведения аттестации «__» _____ 200_ г.

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Подразделение, отдел _____

3. Должность _____

4. Год рождения _____

5. Образование _____

Окончил (учебные заведения и год окончания) _____

6. Специальность по образованию _____

7. Специальность по опыту работы _____

8. Дополнительные сведения о квалификации и профессиональном опыте работника _____

9. Взыскания и поощрения работника за период _____
(какие, за что) _____

10. Трудовой стаж: общий _____ лет;

на данном предприятии _____ лет;

в данной должности _____ лет.

Заключение по результатам аттестации

Уровень соответствия профессиональных знаний требованиям занимаемой должности:

1. Превосходит требования к должности.
2. Полностью соответствует.
3. В основном соответствует.
4. Недостаточно соответствует.

5. Не соответствует.

Рекомендации аттестационной комиссии

Члены комиссии: _____

Ознакомлен «__» _____ 200_г.

подпись аттестуемого, дата аттестации _____

Приложение 13.2

Оценочная форма (для сотрудников)

Инструкция для оценивающего (непосредственный руководитель)

Для оценки работы подчиненного Вам следует обвести нужную цифру в графе «Оценка» для каждого из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

5 – отлично, 4 – хорошо, 3 – средне, 2 – ниже среднего, 1 – плохо.

Ф.И.О. работника _____

Должность _____

Ф.И.О. оценивающего _____

Дата _____

Средний балл = _____

Оцениваемые показатели работы	Оценка
Качество работы	
Поддержание приемлемых стандартов качества	
Точность и тщательность в работе	
Обеспечение экономии материалов и забота о снижении затрат	
Выполнение работы, не требующее переделок и исправлений	

Оцениваемые показатели работы	Оценка
Производительность труда	
Поддержание стабильного и приемлемого уровня производительности	
Выполнение порученной работы в установленные сроки	
При необходимости, ускорение темпа работ, позволяющее уложиться в намеченные сроки	
Эффективная работа при неожиданных увеличениях рабочей нагрузки	
Работа с документами	
Точность при ведении рабочей документации, баз данных, их своевременное обновление	
Соблюдение установленных сроков при работе с документами и при подготовке отчетов	
Следование установленным правилам при подготовке и оформлении отчетов, документов	
Своевременная регистрация входящих и исходящих документов	
Сотрудничество	
Взаимодействие с другими работниками для решения задач	
Планирование и организация собственной работы с учетом задач, решаемых другими	
Активное участие в делах подразделения	
Установление и поддержание хороших личных отношений с коллегами и клиентами	
Профессиональные знания	
Соответствие профессиональных знаний работника сложности и ответственности работы	
Знание процедур, методов, технологий, используемых в работе	
Стремление к приобретению новых знаний, повышению квалификации	

Оцениваемые показатели работы	Оценка
Понимание целей и задач, решаемых подразделением и организацией в целом	
Мотивация к труду	
Интерес к выполняемой работе	
Заинтересованность в том, чтобы внести вклад в достижение целей подразделения, организации	
Напряженная работа и готовность принять на себя дополнительные обязанности	
Настойчивость в преодолении трудностей	
Трудовая дисциплина	
Рациональное использование рабочего времени	
Своевременный приход на работу и уход с работы	
Четкое и своевременное выполнение требований и распоряжений руководителя	
Соблюдение установленного времени для регламентированных перерывов	

Приложение 13.3

Опросный лист аттестуемого сотрудника

1. Ф.И.О. _____
2. Должность _____
3. Стаж работы в данной должности _____
4. Какие успехи были у Вас в течение последнего периода _____

1. С какими трудностями Вы встретились? _____
2. Были ли какие-либо ограничения или проблемы, повлиявшие на уровень достигнутого Вами? Как они могут быть устранены или облегчены? _____
3. Как Вы думаете, что является Вашим самым большим преимуществом? _____
4. Вы уверены в адекватности Ваших полномочий, ясны ли Вам все аспекты и границы Вашей работы? Если нет, то что хотелось бы уточнить? _____
5. Полностью ли используются Ваши способности на данной работе? _____
6. Каковы Ваши стремления в развитии карьеры? _____
7. Какая помощь Вам может быть оказана посредством _____ обучения;
действий коллег;
действий руководства?

8. Удовлетворены ли Вы своей работой и что Вам мешает?

9. Ваши замечания и предложения по кадровой, организационной и технико-экономической жизни компании (можно предлагать даже идеальный вариант)_____

Приложение 13.4

Результаты аттестационного зачета

Аттестуемый сотрудник: _____

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЗАЧЕТ

дата проведения: «___» _____ 200_г.

экзаменатор: _____

оценка: зачет / не зачет

Характеристика зачета:

ВСЕГО ВОПРОСОВ _____ (количество вопросов)

из них ответил:

1. правильно на _____ вопросов (_____ %)

2. раскрыто не до конца _____ вопросов (_____ %)

3. неправильно на _____ вопроса (_____ %)

4. не ответил на _____ вопроса (_____ %)

Приложение 14

Программа адаптации новых сотрудников в компании

1. Общие положения

Процесс, от которого зависит, как быстро новый сотрудник сможет приносить организации необходимую прибыль – это процесс его адаптации в организации. Вторая задача, которая решается процедурой адаптации нового сотрудника – это снижение издержек по поиску и найму новых сотрудников.

Наличие четко регламентированной процедуры адаптации делает первые несколько месяцев работы нового сотрудника «прозрачными», тем самым снижая риск ухода последнего из организации. Следует иметь в виду, что переход из организации в организацию всегда является мощным стрессогенным фактором для сотрудника, формализованная процедура адаптации является инструментом, нивелирующим стрессогенность.

Факторы, влияющие на процесс адаптации сотрудника в коллективе:

- организационный;
- социально-психологический;
- профессиональный.

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Необходимо сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с организационной структурой компании и положением о подразделении.

Социально-психологическая адаптация сотрудника – это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новым условиям работы и взаимоотношениям. Необходимо познакомить нового сотрудника с корпоративным кодексом поведения в компании, обсудить с ним миссию компании, рассказать ему о традициях, существующих на предприятии, познакомить его с коллегами по подразделению и людьми из других подразделений, с кем он будет связан технологически.

Профессиональная адаптация – это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного

уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне. Круг данных навыков должен быть очерчен в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки. Должны быть разработаны и доведены до его сведения критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, по возможности, четко поставлены задачи.

Для успешной организационной и профессиональной адаптации целесообразно создать и развивать институт наставничества в подразделениях, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не был «брошенным». Куратором, как правило, может выступить либо непосредственный руководитель, либо опытный сотрудник данного подразделения, положительно зарекомендовавший себя. На куратора возлагается основная часть работы по профессиональной адаптации нового сотрудника, а также часть работы по организационной адаптации, для кураторов необходимо ввести дополнительные поощрения в случае успешной адаптации «подшефного» в коллективе.

2. Цели адаптации

1. Уменьшение стартовых издержек в работе нового сотрудника.
2. Сокращение текучести кадров, снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию.
3. Снижение издержек по поиску нового персонала.
4. Формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).
5. Экономия времени непосредственного руководителя и коллег в случае быстрой адаптации сотрудника.
6. Снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.
7. Сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

3. Основные направления адаптации

1. Введение в организацию (предоставление основной информацией о компании и перспективах, которые он может иметь, работая в ней).
2. Введение в подразделение (разговор с руководителем подразделения, назначение куратора, определение его уровня мотивации и ответственности за результаты работы).

3. Введение в должность (разговор с непосредственным руководителем об основном содержании профессиональной деятельности сотрудника и то, какой вклад его работа вносит в общий успех подразделения и компании в целом).

Сотрудник должен получить ответы на вопросы:

- задачи коллег и эффективное сотрудничество с ними;
- требования, предъявляемые к его работе (качество, производительность, степень ответственности);
- значение его работы для успеха подразделения;
- размер и структура заработка и день, когда он получит первую зарплату;
- место хранения его личных вещей/спецодежды.

4. Показатели успешности процесса адаптации

Процесс адаптации сотрудников считается действительно эффективным, если:

1. Работник успешно адаптировался, если работа не вызывает у него чувство напряжения, страха, неуверенности, стала привычной.
2. Работник овладел необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы.
3. Работник овладел своей профессиональной ролью, демонстрирует рабочее поведение, отвечающее требованиям профессиональной деятельности и руководства.
4. Рабочие показатели работника устраивают его руководителя, соответствуют установленным нормативам.
5. У работника выражено желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с данной работой. Успех в профессиональной деятельности связывается работником с достижением жизненного успеха.
6. Работник удовлетворен выполняемой работой и он считает оценку своего трудового вклада справедливой.

5. Процедура адаптации

Содержание мероприятия	Ответственные	Срок исполнения
1. Представление сотрудникам отдела и куратору (отвечающему за реализацию программы введения в должность, качество обучения и степень адаптации в коллективе) работы	Руководитель подразделения	Первый день

Содержание мероприятия	Ответственные	Срок исполнения
2. Определение рабочего места и получение необходимых для работы инструментов (ПК, телефон, канцтовары и т. д.) работы	Куратор (при отсутствии – непосредственный руководитель)	Первый день
3. Оформление кадровых документов, фотографирование на пропуск, экскурсия по компании работы	Служба персонала	С первого по третий день
4. Знакомство с пакетом документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь (касающимися истории компании, структуры управления, правил общения в компании, особенностей культуры, традиций, норм, процедур и политики в отношении персонала, миссии, стратегии, системы управления качеством; корпоративным кодексом)	Служба персонала,	
куратор (при отсутствии – непосредственный руководитель)	Первая неделя работы	
5. Знакомство с подразделением и содержанием работы: (должностная инструкция, пределы полномочий, ответственность, взаимодействие с другими подразделениями и сотрудниками, основы бизнеса, перспективы, положение на рынке, принципы работы с заказчиками, правила компенсации возможных затрат, требования к конфиденциальности информации, правила внутреннего распорядка).		
Инструктаж по технике безопасности		

Содержание мероприятия	Ответственные	Срок исполнения
Ознакомление с процедурой коммуникаций и связей по должности, с требованиями к внешнему виду, пропускной системой, порядком открывания и закрывания кабинета	Руководитель подразделения, куратор (при отсутствии – непосредственный руководитель)	Первая неделя работы
6. Разработка совместно с куратором направления на испытательный срок и индивидуального плана обучения	Руководитель подразделения, куратор (при отсутствии – непосредственный руководитель)	Первая неделя работы
7. Проведение аттестационного собеседования по окончании испытательного срока		
	Руководитель подразделения, служба персонала	
	По окончании испытательного срока	

6. Типовое направление на испытательный срок сотрудника

Направление на испытательный срок

Ф.И.О. сотрудника _____

Должность, на которую принимается кандидат: **Менеджер по работе с корпоративными клиентами**

Подразделение: **VIP-отдел**

Приступает к работе с **07/06/2008**

Испытательный срок с **07/06/2008** по **07/09/2008**

Основные цели и задачи деятельности, поставленные перед кандидатом на испытательный срок:

1. Финансовые задачи:

Объем проданной продукции на испытательном сроке должен составлять **не менее** _____ **(в рублях)**

Ответственный куратор: _____.

Оценка производится по отгруженным и оплаченным счетам по OLAP-отчету.

Весовой коэффициент – 50 %.

2. Организационные задачи:

- Пройти обучение по работе с базой данных «...» и сдать экзамен.

- Получить полное представление о внутренней структуре компании, отдела продаж и о взаимодействии подразделений.

- Изучить номенклатуру товаров и услуг, представляемых компанией на рынок.

- Изучить программные ресурсы, существующий документооборот: _____

Ответственный куратор _____.

Оценка производится _____ по результатам устного собеседования.

Весовой коэффициент – 10 %.

3. Методические задачи:

- Изучить технологию продаж, сформировать представление о документальном отражении процесса работ и результатов, возможных схемах взаимодействия с клиентами и смежными подразделениями, компаниями, документальном оформлении их взаимоотношений, учете результата, работе с рекламациями.

- Составить конспект, в котором указать:

список регламентирующих документов отдела продаж;

выделить ключевые моменты деятельности менеджера.

Основная задача: сформировать представление о технологии продаж в отделе.

Ответственный куратор: _____.

Оценка производится _____ по результатам устного собеседования.

Весовой коэффициент – 20 %.

4. Клиентские задачи:

- Войти в курс действий по текущим проектам согласно списку клиентов.

- Осуществить поиск новых клиентов. Число новых корпоративных клиентов должно быть не менее двух. Новым клиентом считается новый клиент в базе данных «...», принципиально отличный по названию и реквизитам от других.

Под корпоративным клиентом понимается клиент с ежегодным объемом закупок не менее _____ рублей в год по основным направлениям отдела.

Подзадачи по поиску клиентов:

- провести встречи с целью выяснения возможности сотрудничества;

- выяснить структуру компании клиента и ответственных лиц, принимающих решение по закупке, определить их мотивационные потребности;

- получить четкую уверенность в том (подписанные договора, пробные

сделки с клиентом, опыт предыдущей работы и т. д.), что предлагаемый данным клиентам продукт будет закуплен именно в ООО «...».

Ответственный куратор: _____

Оценка производится руководителем подразделения по предоставленному структурированному отчету о проведенной работе по каждому клиенту.

Весовой коэффициент – 20 %.

В случае успешного прохождения испытательного срока _____ будет поставлена задача на период до конца 2008 года.

На аттестационный период ____ устанавливается оклад в размере ____ рублей. В случае успешного прохождения испытательного срока и при выполнении финансовой задачи выплачивается единовременная премия в размере _____ рублей.

В случае успешного прохождения испытательного срока _____ будет установлен оклад _____ рублей.

Для успешного прохождения испытательного срока кандидату необходимо набрать не менее 85 баллов. При наборе менее 85 баллов кандидат считается не прошедшим испытательный срок.

Цели моей деятельности на следующий период мне понятны, поставленные задачи для достижения намеченных целей и степень важности задач по приоритетам мне ясны, я представляю пути решения указанных задач и считаю, что сроки их выполнения реальны. Критерии оценки моей деятельности мне ясны и я с ними согласен.

Сотрудник _____

Положение об обучении сотрудников компании

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет ответственность, порядок процесса получения образования, повышения квалификации и переподготовки (переквалификации) сотрудников компании. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения. Настоящее Положение может дополняться и корректироваться с учетом накопленного опыта.

1.2. Основной целью организации обучения сотрудников компании является обеспечение возможности повышения квалификации и приобретения знаний, необходимых для максимально эффективного выполнения текущих и перспективных профессиональных задач и обеспечения конкурентоспособного развития компании.

1.3. Все формы обучения, повышения квалификации, переподготовки сотрудников организуются на основе планов и бюджета компании.

1.4. Развитие компетенций организуется с целью повышения эффективности деятельности отдельных сотрудников (например: резерв на руководящую должность) и подразделений (например: внедрение новой технологии) в соответствии с требованиями и необходимостью компании.

2. Термины и определения

2.1. **Получение образования, повышение квалификации, переподготовка (далее обучение)** процесс приобретения, повышения квалификации в соответствии с государственными образовательными и квалификационными требованиями, а также все действия и мероприятия, связанные с развитием компетенций сотрудников компании. Как правило, приобретение соответствующей квалификации всегда подтверждается дипломом, сертификатом, удостоверением или другим документом государственного образца.

2.2. **Получение образования** (средне-технического, средне-специального, высшего, второго высшего, степени MBA) организуется с целью получения квалификации отдельными сотрудниками в областях, необходимых для эффективной деятельности компании на основе государственных стандартов, и подтверждается дипломом государственного образца.

2.3. **Переподготовка** (переквалификация) сотрудников организуется с целью приобретения новых специальностей, новой квалификации отдельными сотрудниками в областях, необходимых для эффективной деятельности компании на основе государственных стандартов, и подтверждается документом.

2.4. **Повышение квалификации** сотрудников организуется с целью совершенствования профессиональных качеств, знаний, умений и навыков сотрудников по их специальностям, в соответствии с требованиями и необходимостью компании.

2.4.1. «Повышение квалификации» может проводиться в групповой или индивидуальной форме по различным направлениям. При групповой форме возможна организация курсов или тренингов целевого назначения (краткосрочные/долгосрочные или разовые/периодические) с привлечением внешних и внутренних ресурсов. Периодичность курсов (тренингов) устанавливается в соответствии с производственной необходимостью компании.

2.5. **Внутренние ресурсы** – сотрудники компании, которые выступают

в качестве преподавателей, консультантов, наставников при проведении мероприятий по передаче знаний, навыков, умений остальным сотрудникам.

2.6. Внешние ресурсы – компании, консультанты или преподаватели, которые проводят обучение для сотрудников компании, приглашенные извне.

2.7. Определение потребности в получении образования, повышении квалификации и переподготовке сотрудников – систематический анализ соответствия квалификации и компетенций сотрудников всех уровней потребностям компании.

2.7.1. Основаниями для возникновения потребности обучения являются:

- внешний и внутренний аудиты (например, оценка деятельности сотрудников);
- появление новых направлений деятельности, требующих соответствующей квалификации;
- изменения в законодательстве РФ и/или другие мероприятия для определения необходимости в обучении сотрудников компании.

3. Распределение ответственности

В соответствии с кадровой политикой компании в области обучения:

- топ-менеджеры берут на себя обязательство по обеспечению необходимых ресурсов (материальных, временных, человеческих) для непрерывного и систематического обучения сотрудников компании;
- руководители подразделений несут ответственность за обеспечение необходимой квалификации сотрудников для эффективного и непрерывного процесса развития;
- осуществляют координацию бюджета и фактических расходов на все обучение сотрудников подразделения; перспективное и оперативное планирование всего обучения сотрудников подразделения;
- служба персонала (в ее отсутствие – руководитель подразделения) несет ответственность за осуществление связей с внешними ресурсами (обучающими компаниями, консультантами, преподавателями); своевременность и качество предложенного обучения, фиксацию данных о пройденном обучении сотрудников; разработку, внедрение и координацию интегрированных программ обучения сотрудников компании;
- сотрудники компании несут ответственность за полное соответствие своей квалификации требованиям компании, следовательно, за свое обучение и развитие компетенций.

4. Определение перспективной и текущей необходимости в обучении сотрудников

4.1. Для выполнения данных обязательств разрабатывается и утверждается «Перспективный план обучения» сотрудников на квартал на основе «Заявки на обучение» (Приложение 1) от руководителей подразделений.

4.1.1. «Перспективный план обучения» сотрудников составляется на следующий квартал не позднее 20 числа последнего месяца текущего квартала.

4.1.2. Перспективная необходимость в индивидуальном обучении сотрудников определяется в процессе собеседования по итогам оценки персональной деятельности (аттестация сотрудников – раз в год). Руководитель подразделения, совместно с менеджером по обучению и сотрудником, разрабатывает предложения по развитию его карьеры и мероприятиям по его обучению, повышению квалификации или переподготовке с предполагаемыми сроками. В качестве результата формируется индивидуальный план обучения, который хранится у сотрудника и в службе персонала.

4.1.3. На основании планов обучения всех сотрудников и заявок от руководителей менеджеров по обучению составляет общий для всей компании «Перспективный план обучения» на квартал (обучение может проводиться как в индивидуальной, так и в групповой форме с использованием внешних или внутренних ресурсов) и после его утверждения рассылает копии руководителям подразделений.

4.2. Текущая необходимость в обучении может возникать в случае:

- изменения правил или процессов в компании;
- организации новых проектов;
- поступления новых предложений по оптимизации процессов;
- изменения государственного законодательства;
- появления новых сотрудников.

4.3. При возникновении текущей необходимости в обучении руководитель подразделения оформляет «Заявку на обучение» (Приложение 14.1) на следующий месяц не позднее 20 числа текущего месяца либо решает все вопросы, связанные с обучением сотрудника, самостоятельно.

5. Финансирование и оформление обучения

5.1. Получение образования, повышение квалификации или

переподготовка сотрудника финансируются в зависимости от необходимости этого обучения для компании. Объемы и сроки финансирования определяются бюджетом на обучение подразделения и компенсационным пакетом. Распорядительным правом на бюджет компенсационного пакета обладает служба персонала, на бюджет обучения подразделений распорядительным правом обладает руководитель (директор дивизиона или генеральный директор).

5.2. Общие принципы оплаты обучения.

5.2.1. Если инициатором обучения выступает сотрудник:

- в случае отсутствия интереса со стороны компании сотрудник оплачивает обучение самостоятельно. Возможно кредитование сотрудника не более, чем на три года, сумма кредита может составлять не более полугодового заработка;

- желание сотрудника пройти обучение, не учитывающее служебную необходимость и профиль выполняемой работы, в отдельных случаях может рассматриваться как мотивирующий фактор, если желание сотрудника пройти обучение является необходимым условием для продолжения его сотрудничества с компанией, то сотрудник и компания оплачивают обучение при обоюдном участии, долями по взаимной договоренности.

5.2.2. Если обучение планируется по взаимной инициативе:

- сотрудник и компания оплачивают обучение при обоюдном участии, долями по взаимной договоренности: получение образования (70 % сотрудник и 30 % компания), повышение квалификации или переподготовку (50 % сотрудник и 50 % компания);

- возможна полная оплата обучения компанией.

5.2.3. Если обучение планируется по инициативе компании:

- обучение полностью оплачивается компанией.

5.3. Процедура оформления финансирования обучения.

5.3.1. Сумма оплаты обучения складывается из нескольких частей: оплаты непосредственно обучения, выплаты заработной платы сотруднику во время его отсутствия (если обучение идет с отрывом от производства), командировочных расходов (если обучение в другом городе) и закрепляется в *Ученическом договоре*.

5.3.2. Все заявки на получение денег, связанные с оплатой обучения, оформляет непосредственный руководитель сотрудника, проходящего обучение. В комментариях к заявкам обязательно указывается номер ученического договора, заключенного сотрудником с компанией.

Ученический договор сотрудник оформляет в службе персонала,

согласно действующему законодательству и настоящему Положению.

6. Стимулирование и взаимная ответственность сторон при обучении

6.1. В целях повышения заинтересованности сотрудников настоящее Положение определяет организацию, порядок стимулирования и взаимную ответственность сторон при получении образования, повышении квалификации или переподготовке.

6.2. Порядок стимулирования закрепляется дополнительным соглашением к трудовому договору с работником и может включать:

- предоставление работнику свободного времени для подготовки и возможность согласования режима рабочего времени в зависимости от режима обучения;
- возмещение работнику части затрат при успешном окончании учебного заведения, в том числе и организованном по инициативе работника, учитывая служебную необходимость и профиль выполняемой работы;
- премирование работника по окончании программы обучения в зависимости от среднего балла документа об образовании, в том числе и начатом сотрудником до утверждения настоящего Положения;
- планирование карьеры с учетом полученного образования, повышенной квалификации или переподготовки;
- другие вопросы.

6.3. При получении образования, повышении квалификации или переподготовке сотрудник и компания берут на себя определенные обязательства, закрепленные в ученическом договоре.

Обязательства зависят от инициативы, порядка и приоритетности при получении образования, повышении квалификации или переподготовке и содержат:

- организацию и профиль получения образования, повышения квалификации или переподготовки;
- сроки;
- порядок финансирования;
- ответственность сторон;
- другие вопросы.

6.4. Ответственность сотрудника при использовании средств компании для получения (при любой инициативе):

образования – сотрудник обязуется отработать в компании не менее двух лет после окончания обучения, в противном случае должен возместить

компании полностью затраченные на его обучения средства;

- *индивидуального сертификата от вендора* (компания-производителя) – сотрудник обязуется отработать в компании не менее 1 года после окончания обучения, в противном случае должен возместить компании полностью затраченные на его обучения средства;

- *повышения квалификации* (за исключением групповых тренинговых программ) – сотрудник обязуется отработать в компании не менее 1 года после окончания обучения, в противном случае должен возместить компании половину затраченных на его обучение средств;

- *переподготовки* – сотрудник обязуется отработать в компании не менее 0,5 года после окончания обучения, в противном случае должен возместить компании половину затраченных на его обучение средств.

7. Обучение за счет внутренних резервов компании

Мероприятия по обучению и повышению квалификации сотрудников за счет внутренних резервов компании (занятия проводят сотрудники компании) организуются по инициативе компании.

Производится оплата сотрудникам, читающим лекции на занятиях, организованных за счет внутренних ресурсов, при проведении занятий в выходные дни, внеурочное время.

Оплата производится из бюджета на обучение, компенсационного пакета или бюджета подразделений, заказавших обучение.

Приложение 14.1

Заявка на обучение

Подразделение _____

Должность _____

Ф.И.О. участника обучения _____

Инициатор обучения (сотрудник, компания, обоюдно) _____

Цель обучения _____

Наименование обучения (получение образования, индивидуального сертификата от вендора, повышение квалификации, переподготовка)

_____ **Наименование программы** _____

Сроки проведения программы с _____ по _____

План программы _____

Наименование _____ **организации,** _____ **которая** _____ **проводит** **обучение** _____

Форма обучения (с отрывом от производства, без отрыва от производства) _____

Место проведения _____

Стоимость программы (общая, на 1 участника) _____

Стоимость командировочных расходов (общая, на 1 участника) _____

Руководитель подразделения: _____

Сотрудник: _____

Согласовано: _____

Отзыв об обучаемом сотруднике (стажере)

Стажер (Ф.И.О.) _____ проходил стажировку в (отдел, подразделение) _____

с «__» _____ 200_г. по «__» _____ 200_г.

1. При этом показал (оцените исходя из 10 баллов):

1.1. Знание ассортимента товаров _____

1.2. Обучаемость _____

1.3. Знание непосредственных обязанностей _____

1.4. Выполнение непосредственных обязанностей _____

1.5. Практические навыки _____

1.6. Культура общения с клиентами _____

2. Отработал (обучался) _____ часов.

3. Проявил себя как (нужное подчеркнуть):

общительный – замкнутый;

активный – пассивный;

отзывчивый – равнодушный;

эрудированный – ограниченный;

исполнительный – безответственный;

вежливый – грубый;

трудолюбивый – ленивый;

аккуратный – неряшливый;

волевой – безвольный;

сообразительный – туподум;

уверенный в себе – неуверенный в себе;

инициативный – безынициативный.

Дополнение _____

Стажировка окончена и пройдена _____ (успешно, неуспешно)

Результат зачета _____

Сотрудник, проводящий обучение _____ / _____

Руководитель подразделения _____ / _____ / _____

Список литературы

1. *Марк У. Джонстон, Грег У. Маршалл.* Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль. М.; СПб.; Киев, 2005.
2. *Розанн Л. Спиро, Уильям Дж. Стэнтон, Г. А. Рич.* Управление продажами. М., 2004.
3. *Чарльз М. Фатрелл.* Управление продажами. СПб., 2004.
4. *Джоббер Д., Ланкастер Д.* Продажи и управление продажами. М., 2002.
5. *Рекхэм И., Рафф Р.* Управление большими продажами. М., 2003.
6. *Вертоградов В.* Управление продажами. СПб., 2004.
7. *Ланкастер Д., Джоббер Д.* Организация сбыта. М., 2002.
8. *Смирнова В.* Секреты мотивации продавцов. СПб., 2006.
9. *Сичелли Д.* Компенсации сбытовому персоналу. М., 2005.
10. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда. М., 2007.
11. *Иванова С.* Мотивация на 100 %. М., 2005.
12. Эффективная организация. Harvard business review. М., 2008.
13. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства / Под ред. В. Рыбалкина, М., 1993.
14. *Мескон М. Х., Альберт М.* Основы менеджмента. М., 1988.
15. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент. СПб., 1998.
16. *Энджел Д. И.* Поведение потребителей, СПб., 1999.
17. *Ажблер Т.* Практический маркетинг. СПб., 1999.
18. *Шнаппауф Р.* Практика продаж. М., 1998.
19. *Уорнер С.* Управление человеческими ресурсами. СПб., 2002.
20. *Хентце Й., Метцер Й.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. М., 1997.
21. *О'Решу Д., Гибас Дж. Дж.* Деловые отношения с покупателями: успешная торговля и маркетинг в бизнесе. Минск, 1998.
22. Журнал «Sales business/продажи». 2007: №№ 3, 4, 8, 11; 2006: №№ 2, 3, 7, 8, 9; 2005: №№ 3, 5, 9, 11.
23. Журнал «Управление сбытом». 2007: №№ 1, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 2006: №№ 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11.
24. Журнал «Управление продажами». 2007: №№ 1, 2, 4, 5; 2006: №№ 2, 3, 4, 5, 6; 2005: №№ 3, 4, 5, 6.
25. Журнал «Коммерческий директор». 2007: №№ 2, 4, 9, 11, 12; 2006: №№ 2, 6, 7, 10, 11.

Интернет-сайты:

26. <http://www.4hr.ru/>

27. <http://mbs-journal.ru/>

28. <http://www.imicor-yaroslavl.ru>

29. <http://www.coachinstitute.ru/>

30. <http://www.top-manager.ru/>

notes

Примечания

1

Стандартная и прошедшая проверку временем игра для определения «профпригодности» продавца, в которой кандидат пытается продать вам любой предмет.