

5 МОТИВАЦИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

В этой главе...

- Результативность труда торгового персонала*
- Мотивация*
- Внутренние и внешние факторы мотивации*
- Поощрения и вознаграждения*

Управление продажами состоит из взаимосвязанных процессов планирования и организации продаж, оценки и контроля работы отдела сбыта. Результативность работы торгового персонала зависит от сложного взаимодействия многих факторов, к числу которых относятся личностные качества человека, его мотивации к работе и отношение к своим обязанностям. Для повышения трудового потенциала своих подчиненных руководители должны иметь четкое представление о результативности их работы. Поэтому в этой главе рассматриваются ключевые факторы, влияющие на мотивацию сотрудников сбыта.

Результативность труда торгового персонала

Руководитель сбыта должен иметь четкое представление о модели результативности работы торгового персонала, поскольку в его обязанности входит эффективное управление и корректировка дея-

тельности продавцов, следовательно, его действия оказывают непосредственное влияние на работу подчиненных. Например, организация труда или распределение сотрудников по территориям влияет на их отношение к своим обязанностям. Методы отбора и обучения продавцов определяют их квалификацию и исполнение служебных функций. Схема оплаты труда влияет на мотивацию и эффективность работы персонала. Факторы, определяющие результативность труда персонала, дают в руки руководителя инструменты, позволяющие управлять деятельностью и мотивацией своих подчиненных.

В этой главе мы подробно рассмотрим модель результативности труда торгового персонала и ее составляющие, особое внимание уделив главному компоненту — должностным обязанностям. Кроме того, речь пойдет о мотивации и ее роли в системе поощрения торгового персонала. Два эти ключевые фактора при умелом обращении с ними руководителя отдела продаж могут существенно повысить продуктивность торгового персонала.

Модель результативности труда продавцов

Публикации по промышленной и организационной психологии показывают зависимость эффективности работы сотрудников от пяти основных факторов:

- ◆ знания работы;
- ◆ способностей;
- ◆ квалификации;
- ◆ мотивации;
- ◆ персональных, организационных и внешних факторов.

В данной модели не показана взаимосвязь факторов, хотя на практике они могут взаимодействовать друг с другом, влияя на конечный результат. Если какие-то из перечисленных факторов не влияют на работника, то результативность его труда может оказаться ниже ожидаемой. Если продавец обладает хорошими способностями и мотивацией для плодотворной работы, но у него нет четко составленной должностной инструкции, его производительность почти всегда будет ниже ожидаемой. Аналогичным образом, если у сотрудника есть способности для работы в сбыте и он хорошо понимает свои функции, но отсутствует мотивация, эффективность его труда также будет невысока.

Знание работы

Функции, которые выполняют сотрудники отдела продаж, представляют собой некий набор действий или моделей поведения. Роль продавца во многом определяется теми ожиданиями и требованиями, которые предъявляют к нему те, кто заинтересован в качественном выполнении его работы, т.е. как сотрудники внутри компании, так и партнеры за ее пределами (посредник, представитель, потребители). Восприятие и отношение работника к своим обязанностям формирует его поведение и определяет его роль в команде.

Должностная инструкция, в которой четко сформулированы обязанности, позволяет сотруднику в полной мере уяснить свои рабочие функции и избежать конфликтов, возникающих, когда к работнику предъявляют требования, несовместимые с его служебными обязанностями. Состояние неопределенности, когда сотрудник не знает точно, что конкретно ожидают от него партнеры, как он может удовлетворять их ожидания или как его работа будет оценена и вознаграждена, не способствует повышению производительности его труда.

Способности

В представленной модели способности работника рассматриваются в контексте добросовестного выполнения им своих служебных обязанностей. Два продавца с одинаковой мотивацией, функциями и навыками, покажут разную производительность из-за того, что у них разные способности. Однако не так просто выявить, какие именно способности и каким образом влияют на результативность труда продавцов. Способности человека к торговле определяются наличием таких характеристик.

- ◆ *Физические данные*: возраст, здоровье, внешняя привлекательность.
- ◆ *Способности и навыки*: ораторские навыки, умение логически мыслить, наличие опыта продаж.
- ◆ *Личностные качества*: самолюбие, амбициозность, общительность, агрессивность, умение убеждать.

Однако все равно нельзя с уверенностью предсказать результативность труда работника, даже если он обладает интересующими нас способностями. Здесь большую роль играет мотивация — один из важнейших факторов эффективности торгового персонала, побуждающая продавца тратить силы на выполнение задач, связанных с продажами, например звонить потенциальным клиентам или готовить

презентацию товара. Деятельность работника должны приводить к улучшению тех или иных показателей результативности его труда. Однако зависимость между действиями продавца и его производительностью определяется его способностями выполнить стоящую перед ним задачу. Следовательно, способности к продаже напрямую связаны с тем, какие задачи решает продавец. Поэтому в зависимости от отрасли, специфики компании или товарной линейки необходимо индивидуально подходить к оценке способностей кандидатов при приеме их на работу. Так, для продажи высокотехнологических товаров, требующих инженерных знаний (например, строительных конструкций), предпочтение отдается претенденту, имеющему техническое образование и соответствующий опыт работы, а для продавца косметики и парфюмерии очень важны привлекательная внешность и умение заинтересовать потенциального покупателя.

Способности продавца тоже влияют на его мотивацию. Работник сначала оценивает возможность выполнения поставленной перед ним задачи, затем прикидывает, какие усилия ему придется приложить для достижения результата, затем оценивает, как повышение производительности его труда будет связано с вознаграждением. Например, сотруднику крупной оптовой фирмы, специализирующейся на торговле стройматериалами, поручена продажа обоев, при том что прежде этот сотрудник торговал кафельной плиткой. Предположим, что методы продаж обоев и плитки кардинально различаются и у данного сотрудника нет ни знаний, ни опыта продаж обоев. Он может сразу отказаться от выполнения такого задания. Но если он оценивает свои возможности как достаточные для выполнения задания, следующим его шагом станет оценка усилий, которые ему будет необходимо приложить для достижения поставленных показателей продаж. Затем сотрудник сопоставит свои усилия с величиной предполагаемого вознаграждения и решит, стоит ли браться за продажу обоев. Нужно иметь в виду, что описанный выше сценарий поведения продавца базируется на том, что у него есть основная работа — продажа кафельной плитки, поэтому он может отказаться от предложения заняться обоями, если придет к выводу, что новая работа не увеличит его доход (или увеличит незначительно).

Квалификация

Если способности определяют, имеет ли человек склонность к определенному виду деятельности, то квалификация демонстрирует приобретенные работником навыки, необходимые для выполнения по-

ставленных перед ним задач. Сюда входят такие приобретенные навыки, как технические знания, умение выслушивать, убеждать и проводить презентации. Совокупность знаний и умений, требуемых для выполнения определенных обязанностей, носит индивидуальный характер, потому что поиск новых клиентов и согласование финансовых вопросов требуют разного подхода. Способности и уровень мастерства — взаимосвязанные понятия, потому что первые показывают природную одаренность и умение производить какие-либо действия, а навыки или мастерство — это уровень квалификации человека, который может быстро меняться в результате обучения или с приобретением опыта. Квалификация продавца компании, выпускающей товары для детей, будет отличаться от квалификации сотрудника сбыта по продаже компьютерного оборудования стоимостью несколько сотен тысяч долларов.

Квалификация работника находится в прямой зависимости от предыдущего опыта в сфере продаж, а также уровня и глубины полученных прежде знаний.

Мотивация

На протяжении многих лет значение термина “мотивация” постоянно менялось, и в литературе одно его объяснение часто противоречило другому, хотя в последнее время обозначился некоторый единый подход к его трактовке. Под *мотивацией* мы будем рассматривать готовность продавца приложить свои знания, усилия и навыки для достижения поставленной цели.

Мотивация продавца зависит от нескольких важных факторов. *Ожидание результата* показывает связь между усилиями работника и достижением требуемого результата, другими словами, уверен ли работник, что цель будет достигнута, если он приложит определенные усилия. Например, приведет ли расширение контактов с новыми клиентами к росту объема продаж? Если ответ положительный, то в дальнейшем на результативность труда работника влияют факторы *ожидания вознаграждения* и *привлекательности вознаграждения*. Под ожиданием вознаграждения понимается оценка работником вероятности того, что достижение поставленной цели приведет к получению вознаграждения. Скажем, приведет ли рост продаж к вознаграждению? Привлекательность вознаграждения демонстрирует отношение работника к тому, насколько данное вознаграждение ценно для него. Например, считает ли продавец премию в размере 300 руб. привлекательной для себя? Не торопитесь давать ответ на

этот вопрос, поскольку привлекательность вознаграждения — это не абсолютный, а относительный фактор и, более того, весьма индивидуальный. Вариантов оценки сотрудником привлекательности вознаграждения может быть очень много; рассмотрим лишь один простой пример. Если сумма в 300 руб. является незначимой суммой в совокупном доходе сотрудника, а их получение требует определенных усилий, то, скорее всего, вознаграждение будет расценено сотрудником как непривлекательное. Однако если эти же 300 руб. выплачиваются за работу, практически не требующую никаких дополнительных усилий, то вознаграждение становится привлекательным, пусть это и незначительная сумма.

Восприятие продавцом всех этих факторов — ожидания результата, ожидания вознаграждения и привлекательности вознаграждения — влияет на его мотивацию, т.е. желание бороться за достижение поставленной цели. Руководители всегда пытаются найти верную комбинацию элементов мотивации, чтобы заставить работников прилагать усилия в нужном направлении. Нужно помнить, что поиск верной — для данного конкретного сотрудника — комбинации элементов мотивации является сложной задачей, поскольку для повышения производительности разным сотрудникам требуются разные стимулы. Одних интересует только материальная сторона, другие стремятся к признанию своих заслуг, третьим нужно и то, и другое, четвертые делают ставку на карьерный рост и готовы жертвовать материальными вознаграждениями ради продвижения по службе. Более того, поощрение, стимулирующее человека на начальном этапе его карьеры, может не сработать на последующих. Различие мотивации на разных этапах карьерного роста рассматривается ниже в этой главе.

Руководитель не может напрямую управлять такими факторами мотивации, как ожидание результата, ожидание вознаграждения и привлекательность вознаграждения. Но на них могут влиять его действия, например степень контроля над работой продавца или схема распределения вознаграждений. Поскольку мотивация продавца напрямую связана с результативностью его работы, руководитель должен понимать, какие факторы усиливают эту взаимосвязь. К этой теме мы еще вернемся ниже в этой главе.

Вознаграждение

Представленная модель показывает, что получаемое работником вознаграждение влияет на результативность его труда, однако это влияние не прямое, а носит более сложный характер.

Для оценки выполненной работы и поощрения сотрудников руководство фирмы может выбрать разные показатели эффективности продаж. Работу продавца можно оценивать по следующим показателям:

- ◆ совокупный объем продаж;
- ◆ выполнение квоты продаж;
- ◆ издержки на совершение продажи;
- ◆ рентабельность продаж;
- ◆ количество новых клиентов;
- ◆ качество обслуживания клиентов;
- ◆ выполнение административных обязанностей;
- ◆ сочетание нескольких значимых факторов.

Каждая компания выбирает удобную для себя модель, в которой используются разные показатели. Но даже если фирмы используют одни и те же критерии результативности работы, они могут по-разному расставлять акценты.

В нашей модели представлено два вида вознаграждений.

Внешние, получение которых зависит от других людей, например руководства фирмы или клиентов. К категории внешних вознаграждений относятся заработная плата, финансовые поощрения, социальные гарантии, признание и продвижение по службе.

Внутренние вознаграждения зависят от самих продавцов, здесь речь идет об их оценке своей роли в достижениях компании, удовлетворенности от своей работы, желания роста и дальнейшего развития.

Восприятие вознаграждения, которое работники хотели бы получить в обмен на свой труд, оказывает значительное влияние на их мотивацию.

Удовлетворенность работой

Согласно представленной модели удовлетворенность работой определяется сочетанием двух факторов — вознаграждения и должностных обязанностей. Удовлетворенность влияет на мотивацию работника и оценивается им на основании следующих показателей:

- ◆ восприятие работы как таковой (нравится — не нравится);
- ◆ отношения с коллегами;
- ◆ организация и контроль деятельности;
- ◆ политика компании;

- ◆ оплата труда;
- ◆ повышение в должности и перспективы роста;
- ◆ отношения с клиентами.

Общая удовлетворенность работника зависит от того, насколько он удовлетворен своей работой по каждому из этих показателей.

Мотивация работников сбыта

Итак, мы рассмотрели факторы, оказывающие влияние на способность продавцов эффективно трудиться. Мотивация — один из решающих факторов. Чтобы добиться максимальной отдачи от каждого работника, руководитель сбыта должен хорошо знать факторы мотивации и уметь ими пользоваться. Успешная мотивационная программа хорошо работает тогда, когда во внимание принимаются различные факторы, в частности, такие.

- ◆ Рыночные условия, характеристики продукции, характер выполняемых задач.
- ◆ Политика менеджмента и организация труда (например, гибкий рабочий график для продавцов).
- ◆ Индивидуальные особенности каждого продавца (например, изменения в личной жизни оказывают влияние на его отношение к работе).

Обычно мотивация рассматривается как общий термин, относящийся к процессу выбора человеком той или иной линии поведения для того, чтобы, во-первых, приступить к выполнению определенной задачи, во-вторых, приложить усилия для ее выполнения, в-третьих, сохранить требуемый уровень прилагаемых усилий до момента достижения требуемого результата. На рис. 5.1 показаны психологические аспекты мотивации продавца, иллюстрирующие, какие усилия он готов направить на выполнение определенного действия и какие именно факторы (переменные) влияют на этот процесс.

Согласно схеме на рис. 5.1, активные усилия, предпринимаемые индивидуумом, напрямую зависят от его оценки реальности достижения поставленной цели и вероятности получения желаемого вознаграждения.

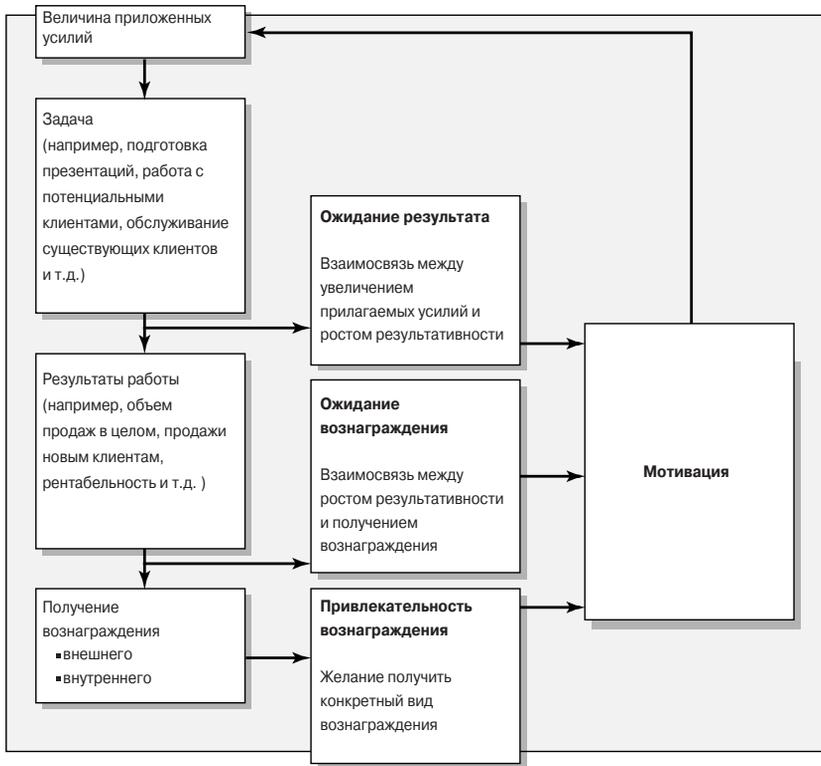


Рис. 5.1. Психологические факторы мотивации

Анализ мотивации подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- ◆ трудозатраты–результаты;
- ◆ результаты–вознаграждение;
- ◆ вознаграждение–ценность (удовлетворенность).

Рассмотрим эту модель на практике. Во-первых, получив задание, сотрудник сбыта рассматривает его с точки зрения того, что он должен сделать для достижения желаемого результата. Например, сотрудник получает задание продать 1000 ящиков лимонада на своей территории. Из собственного опыта он знает, что без особых усилий может продать 800 ящиков. Очевидно, чтобы продать 1000 ящиков, придется приложить усилий больше, чем обычно. Допустим, он может и согласен прилагать дополнительные усилия, но лишь при условии, что они наверняка приведут к требуемому результату,

который в свою очередь приведет к вознаграждению. Однако вознаграждение само по себе не гарантирует, что сотрудник приложит все необходимые усилия для достижения требуемого результата. Неотъемлемой составляющей вознаграждения является его ценность для сотрудника. Например, в результате достижения определенной цели сотрудник сбыта ожидает получить 30 000 руб., но вместо этого ему обещают повышение по службе (с соответствующим расширением круга обязанностей, чего этот сотрудник всегда избегал). Очевидно, что в глазах сотрудника такое вознаграждение не является ценным и он не будет прилагать необходимых усилий для достижения поставленной цели. Однако его коллега мечтает о карьерном росте, и вознаграждение в виде повышения по службе как нельзя лучше мотивирует его на достижение требуемых результатов. Определить объем трудозатрат продавцов для достижения требуемых целей, убедиться в том, что сотрудники видят прямую связь между результатами их труда и будущим вознаграждением, и в том, что вознаграждение ценно для них, — прямая обязанность руководителей сбыта компании.

Прогнозирование результатов труда с учетом личностных качеств торгового персонала

Чтобы разработать эффективную программу стимулирования сотрудников, нужно учитывать связь мотивации с различиями в личностных качествах продавцов и с внешними факторами.

Мотивация всех сотрудников, находящихся в равных условиях (вид деятельности и схема вознаграждения), различна, и соответственно они прилагают разные усилия для достижения поставленных целей. Это вполне объяснимо, поскольку разные люди по-разному воспринимают связь между приложенными усилиями и результатами работы, а также между результатами работы и вознаграждением. Неудивительно, что они по-разному воспринимают ценность полученного вознаграждения.

На мотивацию продавца оказывают влияние такие личностные качества:

- ◆ удовлетворенность работника получаемым вознаграждением;
- ◆ образование и семейное положение;
- ◆ опыт работы;
- ◆ психологические факторы.

Необходимо отметить, что перечисленные личностные качества со временем меняются и по-разному влияют друг на друга при продвижении сотрудника по карьерной лестнице. Среднестатистический работник начинает карьеру продавца сравнительно молодым, не имея семьи, без опыта работы и обычно с невысокой самооценкой. Поднимаясь по карьерной лестнице, он взрослеет, обзаводится семьей и детьми, у него появляются новые обязательства, накапливается опыт и растет самооценка. По мере служебного роста меняется и отношение к разным формам поощрения. Поэтому ниже в этой главе мы вернемся к теме изменения мотивации на различных этапах карьеры и обсудим роль руководителя в этом процессе.

Удовлетворенность вознаграждением

Взаимосвязь между ценностью вознаграждения и *удовлетворенностью* работника зависит от того, какие потребности данное вознаграждение удовлетворяет — более низкого порядка, например потребность в заработной плате и гарантии занятости, или более высокого — наподобие продвижения по службе, признания заслуг, личного роста и возможности самореализации. Ценность вознаграждения зависит от положения сотрудника. Другими словами, если работник недоволен своим материальным положением, то для него ценнее финансовые стимулы, и наоборот — если продавец доволен своим уровнем доходов, то увеличение материальных стимулов не окажет существенного влияния на повышение результативности его труда. Работники могут оценить поощрения высшего порядка только после того, как будут удовлетворены их потребности более низкого порядка. Например, начинающий продавец с невысокой зарплатой значительно выше оценит денежную премию, чем диплом лучшего работника месяца. И наоборот, чем выше удовлетворенность продавцов от вознаграждений низшего порядка, тем больше они ценят поощрения более высокого порядка. Таким образом, опытный высокооплачиваемый сотрудник, скорее всего, денежному вознаграждению предпочтет признание и более широкие полномочия.

Образование и семейное положение

Отношение работника к получению вознаграждения также связано с такими факторами, как возраст, наличие и размер семьи, уровень образования.

Как правило, работники старше и опытнее получают более высокое вознаграждение низшего порядка (заработная плата, лучшие

клиенты) по сравнению с начинающими сотрудниками. Поэтому можно ожидать, что опытные кадры будут удовлетворены своим материальным положением и, в отличие от своих более молодых и менее опытных коллег, будут стремиться к получению вознаграждений более высокого порядка.

Семейный статус работника также оказывает влияние на его удовлетворенность действующей системой поощрений. Например, для сотрудника с большой семьей привлекательнее выглядит увеличение материального поощрения, для холостяка — продвижение по служебной лестнице.

Наконец, работники с более высоким уровнем образования больше стремятся к личностному росту, созданию карьеры и самореализации, чем люди с низким уровнем образования.

Опыт работы

Наличие *опыта работы* позволяет затрачивать меньше усилий на выполнение поставленных задач и повышает эффективность труда. Помимо этого, опытные продавцы обычно лучше представляют систему оценки результатов работы по конкретным показателям и ее связь с распределением вознаграждений.

Психологические особенности

На мотивацию человека также влияют его *психологические особенности*. Они сказываются на ожиданиях и уверенности в получении вознаграждения за достигнутые результаты, а также на заинтересованности в различных формах вознаграждения.

Работники, ставящие перед собой трудные цели и стремящиеся достичь их, испытывают удовлетворение от таких видов поощрения высшего порядка, как признание, карьерный рост и повышение самооценки. Это особенно справедливо в тех случаях, когда продавцы считают свою работу относительно трудной.

По мнению продавцов, мотивация также зависит от предоставляемой им свободы действий, поскольку они могут повысить результативность труда, приложив больше усилий.

И наконец, чувство собственного достоинства и самооценка влияют на восприятие ожиданий. Уверенные в своих силах работники не сомневаются, что добьются успехов на профессиональном поприще, поэтому четко представляют связь между затраченными усилиями и результатами своего труда. Как правило, они придают большое значение безукоризненному выполнению своих обязанностей и полу-

чают от этого удовлетворение. Такие сотрудники высоко оценивают внутренние вознаграждения.

Модели мотивации

Зависимость между личностными качествами работников и уровнем их мотивации широко используется руководителями при отборе новых сотрудников и при разработке программ мотивации.

Во-первых, сотрудники, обладающие способностями к работе в сфере продаж, хорошо понимают политику компании и стоящие перед ними задачи. Таких работников легко обучить и мотивировать для увеличения эффективности труда и достижения высоких показателей работы. Поэтому эти способности следует учитывать при разработке критериев приема на работу.

Во-вторых (и это не менее важно), некоторые личностные характеристики напрямую связаны с тем, как работниками воспринимают разные формы вознаграждений. Таким образом, схема оплаты труда и методы стимулирования должны учитывать личностные качества и индивидуальные особенности сотрудников сбыта и привлекательность для них различных видов поощрений. Кроме того, на удовлетворенность работника вознаграждением влияют его образование и семейное положение. Несомненно, понимание зависимости между личностными характеристиками и мотивацией сотрудника представляет собой непростую задачу и требует индивидуального подхода к каждому работнику.

Этапы карьеры и мотивация торгового персонала

Как уже упоминалось, отношение работников к выполнению поставленных задач и получению соответствующего вознаграждения меняется по мере их карьерного роста.

Карьеру продавца можно разделить на четыре этапа.

- Поиск.
- Становление.
- Стабильность.
- “Выход из игры”.

Этап поиска

Человек на ранней стадии своей карьеры (как правило, в возрасте 20–30 лет) часто не уверен в правильности выбора профессии и сомневается в том, что сможет добиться успеха на поприще продавца. К тому же в этот период из-за отсутствия опыта и необходимых знаний производительность его труда невысока. В итоге он испытывает низкую удовлетворенность от работы. Некоторые молодые люди, недовольные результатами работы, уходят по собственному желанию, других увольняют, если показатели работы не улучшаются.

Неуверенность в своих силах и невысокая самооценка новичков вызывают неуверенность в достижении результата и получении вознаграждения. Однако несмотря на это, новички демонстрируют достаточно высокие запросы в отношении вознаграждений, особенно персонального роста и признания. Это естественно, так как им необходимо подтверждение своего профессионального уровня и перспектив в построении карьеры. Поэтому для мотивирования новых сотрудников сбыта необходимо проводить их профессиональное обучение, поддерживать постоянный контроль их работы, демонстрировать удовлетворение результатами их труда.

Этап становления

Продавцы на этапе становления своей карьеры, — обычно люди до 30 лет или чуть старше, — уже занимают определенную должность и стремятся продолжить восхождение по служебной лестнице. На данном этапе работники всерьез заинтересованы в повышении своего мастерства и улучшении результатов труда. Уверенность в своих силах и способностях проявляется в максимальном ожидании высокой оценки своих усилий и последующего за этим вознаграждения. На этом этапе продавцы уверены, что дополнительные усилия с их стороны приведут к достижению поставленной цели — получению соответствующего вознаграждения.

Поскольку данный этап в жизни людей, как правило, сопровождается другими очень важными событиями в личной жизни — вступлением в брак и появлением детей, приобретением дома (квартиры) и/или автомобиля, материальная составляющая поощрения играет очень большую роль. На этой ступеньке карьеры стремление человека добиться успеха и получить руководящую должность достигает максимального уровня. Не менее ценным для продавцов на этапе становления является признание и другие свидетельства того, что

руководство довольно результатами их работы и считает их достойными повышения в должности.

Однако сильное желание получить более высокую должность может иметь и отрицательные последствия. Несмотря на то что некоторые успешные работники получают повышение в должности, многие не могут добиться этого, по крайней мере, так быстро, как им хотелось бы. Беспокойство работников в отношении развития карьеры приводит к тому, что они увольняются или преждевременно переходят на этап “выхода из игры” (т.е. перестают интересоваться карьерой). В целях профилактики этого явления руководству следует ответственно подходить к формированию у своих подчиненных реалистичных ожиданий, связанных с перспективой повышения в должности.

Этап стабильности

Эта стадия карьеры приходится на период зрелости человека, когда он задумывается, главным образом, о сохранении достигнутых результатов: должности, статуса, признания и уважения. По этой причине на данном этапе человек все еще демонстрирует высокие ожидания в отношении вознаграждения, которое подтверждало бы его статус и достигнутые успехи в работе и выражающееся, скажем, в формальном признании и уважении коллег и руководства.

На этом этапе и возможности работника, и его желание добиться повышения в должности снижаются. Поэтому отношение к получению вознаграждения и повышению в должности теряет свою высокую ценность. Однако на этом жизненном этапе продавцы часто придают высокое значение повышению заработной платы и финансовым стимулам. Обычно входя в группу высокооплачиваемых сотрудников, они тем не менее стремятся к повышению своих доходов по причине как повышенных финансовых обязательств (необходимость дать образование детям, выплачивать кредиты и пр.), так и из желания обеспечить высокий уровень жизни своей семьи даже в ущерб продвижению по карьерной лестнице.

Этап “выхода из игры” (в преддверии выхода на пенсию)

В жизни каждого человека наступает момент, когда он начинает задумываться о выходе на пенсию. Иногда случается, что работник теряет интерес к профессиональной деятельности — когда его заинтересованность постепенно смещается от служебных обязанностей к какой-либо деятельности вне работы. Такая смена приоритетов не-

редко происходит с человеком, приближающимся к пенсионному возрасту. На этом этапе работники утрачивают интерес к своим профессиональным обязанностям, поддерживая некий приемлемый уровень производительности и прилагая для этого минимум усилий, чтобы иметь возможность уделять больше времени своим занятиям (или хобби) вне работы. В результате таких работников уже не привлекает перспектива вознаграждений высшего уровня наподобие признания, личностного роста или продвижения по службе. Поскольку на этом этапе финансовые обязательства работников невысоки, они, как правило, удовлетворяются вознаграждениями низшего порядка и не ждут повышения заработной платы и других финансовых поощрений. Неудивительно, что эффективность у продавцов на этом этапе карьеры ниже, чем у других сотрудников — за исключением новых продавцов, находящихся на этапе поиска. Подобное отношение к вознаграждениям как низшего, так и высшего уровней порождает трудности в мотивации таких сотрудников.

К сожалению, подобные настроения имеют место не только среди работников на закате карьеры. Задолго до достижения пенсионного возраста некоторые люди теряют интерес к своей профессиональной деятельности и испытывают разочарование в продвижении по карьерной лестнице. Такие работники останавливаются в своем профессиональном развитии и не стремятся к повышению эффективности своей работы. Отсутствие прогресса или преждевременный “выход из игры” — не такое уж редкое явление среди торговых работников. Хотя большинство таких продавцов составляют люди в возрасте от 40 до 50 лет, утрата интереса к работе наблюдается и в группе работников 30-летнего возраста. Основные причины этого — это скука и чувство неудовлетворенности, возникающие, когда сотрудник чересчур засиживается на одном месте или не видит перспективы в продвижении по карьерной лестнице.

Интересно, что так называемое “сгорание” на работе (физическое, эмоциональное и умственное истощение, когда человеку ничего не хочется делать) и отсутствие прогресса чаще свойственно продавщицам-женщинам и реже замечается у продавцов-мужчин. Возможно, это связано с тем, что женщинам, кроме служебных обязанностей, приходится также выполнять роль матери и хозяйки дома. Кроме того, система выплат, состоящая полностью или в значительной степени из комиссионных, ускоряет охлаждение продавцов к работе. Дело в том, что продавцы, получающие комиссионные, могут легко

заработать львиную долю своего дохода и их труднее мотивировать финансовыми стимулами.

Один из методов профилактики ослабления интереса к работе — четкая схема карьерного роста для сотрудников, проявивших себя как добросовестные исполнители, которых, однако, не выдвигают на управленческие должности в начале карьеры. “Альтернативные” схемы карьерного роста обычно предполагают перемещение на должности (в горизонтальной иерархии организации), имеющие непосредственное отношение к торговой деятельности и предполагающие повышенный уровень ответственности и необходимость поиска решений непростых задач.

Политика компании может включать схему карьерного роста, предусматривающую поэтапное повышение по службе, перевод на более выгодные сбытовые территории или закрепление за более крупными клиентами. Например, некоторые компании поощряют своих сотрудников, показавших высокие результаты, переводом на должности, связанные с обслуживанием клиентов национального значения. Назначение в группы, занимающиеся разработкой новых товаров, или на должности в отделе кадров (например, руководителем отдела кадров и обучения торгового персонала) также можно считать ступеньками карьерной лестницы в сфере продаж. Основная цель такого подхода — поэтапное изменение служебных обязанностей и повышение уровня ответственности работников для повышения уровня их ожиданий и удовлетворенности. Такую схему можно использовать для создания мотивации у продавцов и в качестве поощрения за эффективную работу, а также чтобы показать, что они являются для фирмы ценными сотрудниками, даже если их не назначают на руководящие должности.

Однако чтобы быть действительно эффективным, повышение по службе должно быть реальным, а не просто сменой названия должности. Оно должно включать реальное изменение обязанностей и ответственности и базироваться на достигнутых работником результатах.

Другой метод заключается в расширении круга обязанностей работника, который остановился в своем профессиональном росте. При этом компании необязательно иметь сложную управленческую структуру. Этот метод подходит для более мелких компаний и становится все популярнее, поскольку позволяет организации уменьшить количество руководящих кадров. Например, работникам можно поручить дополнительную нагрузку в виде обучения новичков, сбора информации о конкурентах или участия в разработке новых товаров.

Мотивация и внешние факторы

Такие факторы внешней среды, как потенциал сбытовых территорий и уровень конкуренции, влияют на возможность добиться высоких показателей. Низкий потенциал и ожесточенная конкуренция отрицательно сказываются на результатах работы торговых представителей. Но условия внешней среды также влияют на отношение работников к поставленным перед ними задачам и к готовности их выполнять.

Хотя руководитель может влиять только на распределение территорий между продавцами, он должен понимать, какое влияние факторы внешней среды оказывают на их деятельность. Такое понимание помогает правильно выбрать методы оплаты труда и управления и преодолеть ограничения, накладываемых внешней средой.

В некоторых отраслях, например, в мобильной связи или в информационных технологиях, темпы технологических изменений настолько высоки, что продавцам все время приходится иметь дело с инновационными либо модифицированными продуктами. Постоянно меняющаяся линейка товаров вносит разнообразие в работу торгового персонала и требует от продавцов регулярного повышения своего профессионального уровня. К тому же вероятность конечного насыщения высокотехнологических рынков невысока из-за того, что жизненный цикл подобных товаров составляет не годы, а месяцы. Например, один из ведущих производителей портативных компьютеров меняет всю свою товарную линию каждые девять месяцев. Однако быстрые изменения товарной линейки могут вызывать трудности: новые товары и услуги часто требуют новых методов продаж и приводят к проявлению иных ожиданий и требований со стороны торгового персонала. В такой ситуации ожидания становятся менее точными.

Еще один внешний фактор — неблагоприятные условия внешней среды (например, ограничения производства в результате дефицита сырья). Если в такой ситуации от торговых представителей требуют несмотря ни на что высоких показателей, может возникнуть конфликт. Если продавцам приходится работать в условиях неопределенности или ограниченных поставок продукции, они оказываются заложниками ситуации, когда результаты их работы не зависят от приложенных усилий, потому что ограничены факторами, находящимися вне контроля работников. Следовательно, ожидания и уверенность в получении вознаграждения будут невысоки.

Конкурентоспособность компании на рынке также влияет на уровень ожиданий работников. Когда фирма следит за объемом своей доли рынка, качеством своих товаров и услуг, их восприятием потребителями и ценой, а сотрудники уверены, что работают в высококонкурентной компании, уровень их ожиданий оказывается достаточно высоким.

Территории обычно обладают разными сбытовыми потенциалами. На этот потенциал влияют многие факторы внешней среды, включая экономические условия, действия конкурентов и концентрацию потребителей. Восприятие продавцами нереализованного потенциала может повлиять на готовность работника приложить больше усилий. Чем выше воспринимаемый потенциал территории, тем выше будут ожидания торгового представителя.

Мотивация и внутренние факторы

На эффективность труда торгового персонала могут влиять (как положительно, так и отрицательно) разнообразные организационные особенности компании. Их косвенное влияние проявляется в ожиданиях, уверенности в достижении результатов и получении вознаграждения.

Один из внутренних факторов компании — методы управления персоналом. Чтобы добиться эффективной работы коллектива, руководитель должен грамотно дифференцировать поощрения подчиненных, разработать понятную схему распределения вознаграждений, организовать обучение, обеспечить контроль работы сотрудников и в то же время предоставить им определенную свободу принятия решений. Когда задачи подчиненных четко определены, упорядочены и постоянны, руководитель должен искать пути увеличения внутреннего вознаграждения. Этого можно достичь, предоставив подчиненным большую свободу действий и гибкость при выполнении поставленных задач.

Как правило, работники сбыта в разных отраслях хорошо справляются с рутинной работой и не любят, когда их жестко контролируют. Однако на сбыт на промышленных рынках имеет свои особенности. Продавцы промышленных товаров работают “на стыке” компаний, имея дело с потребителями и другими лицами, которые нередко выдвигают взаимоисключающие требования. Продавцы при этом оказываются в новых, нестандартных условиях работы. В целом торговые агенты, обслуживающие промышленный рынок, с понимани-

ем относятся к контролю за своими действиями со стороны руководства, что, в свою очередь, ведет к росту их ожиданий и уверенности в получении внешних форм вознаграждения. Жесткий контроль деятельности торгового персонала обычно предусматривается при четкой постановке узкого круга задач и способов их решения, поэтому в этом случае ожидания работников оказываются выше, по сравнению с коллегами, которых контролируют не так жестко. Но строгий контроль может также усилить ролевой конфликт, поскольку снижается гибкость, необходимая для адаптации к требованиям потребителей.

Еще одной организационной переменной, связанной с контролем работы персонала, служит норма контроля со стороны руководителя первого уровня. Чем больше продавцов находится в его подчинении, тем сложнее контролировать каждого работника в отдельности.

Другой, родственной контролю, переменной является периодичность общения торговых представителей с их руководителями. Регулярное общение уменьшает чувство неопределенности у продавцов и повышает ожидание и уверенность в достижении результата. Один из довольно распространенных принципов управления предполагает предоставление работнику право голоса в определении стандартов и критериев, по которым будет оцениваться и вознаграждаться его работа. Это связано с тем, что торговые представители, считающие, что могут влиять на такие стандарты, обычно лучше понимают, как выполнять свою работу и как она будет вознаграждена.

Используемые в компании схемы поощрения, в которых предусмотрено применение разных форм вознаграждения высшего уровня (признание, продвижение по службе и т.п.), следует регулярно пересматривать. Между вероятностью получения высшей формы вознаграждения и привлекательностью не существует прямой зависимости. Например, если большая часть сотрудников коллектива ежегодно получает некое формальное признание, то работники могут считать такую форму поощрения пустой формальностью и ценить его не слишком высоко. С другой стороны, если такого признания удостоиваются лишь несколько продавцов, они также могут счесть его не очень привлекательным для себя просто из-за того, что его получают слишком мало сотрудников. Аналогичная нелинейная зависимость может наблюдаться между ежегодным регулярным продвижением работника по службе и привлекательностью для него такого поощрения.

Политика компании в отношении видов и размера материального вознаграждения также влияет на мотивацию сотрудников. Как мы

уже отмечали, когда удовлетворение потребностей низшего уровня не является первоочередным, материальное поощрение (в частности, выплата заработной платы или гарантия занятости) становится для человека менее важным и его привлекательность снижается. Следовательно, в компаниях, где уровень материального вознаграждения торгового персонала достаточно высок, привлекательным будет выглядеть получение вознаграждения высшего порядка. Для них увеличение денежного поощрения окажется менее привлекательным, чем для сотрудников компаний, где уровень материального вознаграждения ниже.

Отношение материального вознаграждения продавца, получающего самую высокую зарплату, к величине среднего денежного вознаграждения остальных работников называют *коэффициентом возможности увеличения дохода*. Чем он выше, тем выше привлекательность денежных выплат для остальных членов коллектива.

И наконец, к организационным факторам, влияющим на мотивацию персонала, принадлежит также и так называемый “комплекс поощрений”, т.е. соотношение заработной платы, комиссионных и прочих материальных и нематериальных вознаграждений. Правильно составленный комплекс поощрений мотивирует работников и помогает определить наиболее привлекательный для продавца круг задач. Для того чтобы направить усилия торгового персонала на эффективное выполнение программы продаж, руководителю следует разработать эффективный комплекс поощрений. Преимущества и недостатки различных схем оплаты труда и стимулирования будут рассматриваться в последующих главах.

