



ЧТО, КРОМЕ ДЕНЕГ И БОНУСОВ, МОЖЕТ УДЕРЖИВАТЬ ПРОДАВЦОВ В КОМПАНИИ

Никто не будет спорить, что люди работают ради денег. Однако огромное количество исследований показывает, что денежная мотивация не играет решающей роли в удержании сотрудников.

Не стоит тешить себя иллюзиями, что хорошие продавцы могут работать в вашей компании всю жизнь. За год продавец может выйти на высокие показатели, затем со стабильной результативностью проработать в лучшем случае еще около полутора лет. Но если ничто не будет подталкивать его к покорению новых вершин и у него не будет возможностей реализовывать свои амбициозные цели, то риск его ухода повысится.

Иногда продавцы остаются на более длительный срок и продолжают показывать высокие результаты на благо компании, не обращая внимания на выгодные предложения конкурентов. Что удерживает их на месте?

Кто-то реализует себя через развитие клиентских отношений и увеличение стоимости клиентов. Другие перехо-

Что, кроме денег и бонусов, может удерживать продавцов в компании

дят на руководящие позиции. Однако тот, кто успешно продает, не всегда способен так же успешно управлять другими. И не все готовы переходить на заработок руководителя, который может уступать денежным бонусам продавца.

Итак, где найти ресурсы для продления срока эффективной работы специалистов по продажам?

От денег – к идее!

Зададимся вопросом: почему в западных или крупных отечественных компаниях сотрудники работают подолгу? Далеко не потому, что это крупные компании. Долгосрочность работы обеспечивается единством в целях и ценностях сотрудника и компании. Это составляет ядро идейной мотивации сотрудников – одной из видов мотивации, которую можно формировать.



От идеи - к единению

Идейная мотивация характеризуется тем, что человек выполняет свою работу качественно только потому что его цели совпадают с целями компании. Точнее, цели компании настолько "цепляют" человека, что становятся его личными. Сотрудники с идейным мотивом увольняются только тогда, когда компания резко меняет курс, поступаясь своими принципами. В остальных случаях, как бы тяжело ни было, они продолжают работать.

Развитие идейной мотивации позволяет формировать более длительные и качественно иные отношения сотрудника и компании – но в то же самое время требует выполнения некоторых принципиальных условий в организации внутренних коммуникаций. Рассмотрим подробнее, что же это за условия.

- 1. Наличие высоких целей-вызовов, достижение которых возможно только при сплоченной работе всего коллектива. Великие идеи всегда мотивировали людей на прорывы и достижения, на искреннюю веру в правильность ежедневных дел. И они по-прежнему являются одним из главных стимулов для долгосрочной преданности.
- 2. Четкое формулирование миссии и ценностей компании, то есть смысла ее существования.

Если человек ясно видит ценностную ориентацию компании, он может связывать (или не связывать) с ней свои личные цели. Большую часть жизни люди проводят на работе, а не в семье. Поэтому человек готов долго трудиться на благо той компании, где его деятельность не только направлена на получение денег, но и носит дополнительный смысл, позволяет видеть совпадение в целях и ценностях. 3. Традиции, ритуалы, которые подчеркивают неповторимость компании, ее уникальность. Например, только в этой компании существует традиция еженедельных групповых коучинговых сессий для управленцев, что помогает сотрудникам развиваться как лично, так и профессионально. Или только здесь есть традиция подготовки всем отделом греческого танца в подарок мужчинам из соседнего отдела на 23 февраля. Или еженедельные ринги на проверку знаний о продукте компании, где может быть очень мотивирующий выигрыш (пусть даже шуточный). Вариантов увлекательных и удерживающих в компании традиций множество.

- 4. Информационная открытость, касающаяся прошлого, настоящего и будущего компании. Ведь отсутствие подобной информации рождает слухи, неясность, искажает образ компании в понимании сотрудников. Восстановление общей картины развития компании носит оздоравливающий характер для всего коллектива. Люди словно соединяются единой цепочкой времени и устремляются в совместное будущее.
- 5. Возможность участия в принятии решений, касающихся будущего компании. Не чувствовать себя винтиком в огромной корпоративной махине, как минимум, приятно. Но если человеку наглядно демонстрируют результаты его влияния на управление компанией, это открывает пути к долгосрочному сотрудничеству. Человеку сложно расставаться с тем, во что он вложил силы, и совсем не хочется уходить оттуда, где он ощущает собственную значимость.

Инструментами для осуществления политики «народного управления» могут быть круглые столы по решению проблемных ситуаций, мозговые штурмы или опросы для поиска свежих идей, участие в оценке деятельности работы отделов, электронные папки отзывов и претензий.

Сотрудники с идейным мотивом увольняются только тогда, когда компания резко меняет курс, поступаясь своими принципами. В остальных случаях, как бы тяжело ни было, они продолжают работать. А чтобы это не выглядело игрой в демократию, надо информировать сотрудников о том, как их участие повлияло на решение проблем.

Тест на «идейность»

Чтобы понять, как обстоят дела с идейной мотивацией в вашей компании, задайте себе следующие вопросы:

- вдохновляют ли вас цели вашей компании на ближайшие два года? А ваших сотрудников?
- Информированы ли сотрудники о миссии и ценностях компании? Разделяют ли они их?
- Осведомлены ли сотрудники о задачах на ближайшие три месяца? Что вы сделали для того, чтобы они их знали?
- Какие имеются в вашей компании инструменты, чтобы информировать сотрудников о событиях, проектах, планах, достижениях и результатов вашей компании в целом?
- На принятие управленческих решений какого масштаба могут влиять сотрудники и могут ли вообще? Каким образом сотрудники участвуют в развитии компании?
- Какие предложения ваших сотрудников были воплощены в жизни? Как это было отмечено компанией?
- Что отличает вашу компанию от множества других? Чего можно лишиться при увольнении?

Ваши ответы покажут, какой вклад делает ваша компания в формирование идейной мотивации сотрудников.

Конечно, компания может много вкладывать в развитие идейной мотивации сотрудников, однако эти вклады бессмысленны, если они односторонни. Почему? Потому что односторонние вклады походят на излишнюю заботу матери о своем ребенке: после нескольких лет опеки и постоянного побуждения к активности сын либо обленится, либо уйдет из дома. Цель развития идейной мотивации — это укрепление проактивности, инициативности, ответственности сотрудника за свой мир, свою компанию. Чем больше ответственности берет на себя сотрудник, тем больше его идейная мотивация. Сотрудника можно попросить высказать свою взгляд по какой-либо проблеме, сделать предварительную оценку временных и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения проекта; реализовать задачу, которая не входит в прямые обязанности.

От информационной открытости – к долгосрочности!



В ответ на призывы к информационной открытости представители некоторых компаний могут возразить, что она грозит множеством рисков. Мол, конкурентная разведка не спит. Думаю, не стоит беспокоиться по этому поводу – конкуренты и так знают про нас довольно много. Могут примерно подсчитать, сколько мы зарабатываем, и выстроить на основе полученной информации свою стратегию работы. Но какой бы информацией они ни владели, вести конкурентные войны будет значительно сложнее, если на нашей стороне будет целая армия результативных и лояльных сотрудников.

Информационная открытость позволяет сотруднику лучше понимать, какими усилиями компания зарабатывает деньги. Если он знает, что ради исправления его ошибки на 100 рублей придется проделать работу на 1000, уровень ответственности значительно повысится.

Конечно, для информационной открытости требуется подготовка. Объем и содержание информации стоит связывать с потребностями сотрудников на различных этапах пребывания в компании. Чтобы это понять, можно обратиться к собственному опыту.

- Для начала постарайтесь вспомнить, какая информация о компании была нужна лично вам, когда вы только устраивались на работу. Выделите три ключевых вопроса. Определите, с помощью каких внутренних технологий и инструментов можно доносить подобную информацию до новых сотрудников.
- Затем переходите к следующему этапу определите, что вышло на первый план, когда закончился испытательный срок. Кто, как, с помощью каких инструментов может доносить эту информацию?
- И наконец, возвращайтесь в настоящее. Какие сведения о компании вышли на первый план, когда вы уже стали «ветераном» компании. Что поможет помочь в получении необходимой информации на этом этапе?

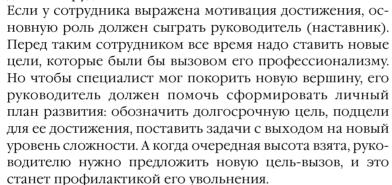
Анализ ваших ответов позволит выделить информацию, которая способствует мотивации сотрудников. Доносить важные аспекты можно разными способами: в корпоративных методичках, на собраниях, на информационных

стендах, в Intranet или через Outlook, в индивидуальных беседах и др.

Однако долгосрочность формируется не только через инструменты, которые распространяются на всю компанию в целом. Индивидуальная работа с человеком также может открывать новые пути к длительному сотрудничеству.

Типы мотивационного поведения

Еще одна возможность удержать хорошего работника заключается в учете ведущего типа мотивационного поведения сотрудников.



Люди с ведущим социальным мотивом, которым важно одобрение коллектива и руководителя, редко работают в продажах. Однако они останутся надолго, если будут получать дозу положительного внимания и ощущать свою ценность. Здесь роль играет скорее прозорливость руководителя в систематическом поощрении такого человека — лично или на собраниях, обозначении успехов сотрудника на досках почета, выражении благодарности через внутреннюю компьютерную сеть. Будет полезно поручать такому человеку общественно важные задачи, при решении которых он также может получить всеобщее одобрение, например, организацию совместного выезда отдела на корпоративный отдых после выполнения плана или выступление на ежеквартальном собрании отдела.

Подводя итог, хочу отметить, что в руках руководителя много инструментов для формирования долгосрочных отношений. Осталось только применить эти инструкции, чего я вам и желаю

