

**Мотивация сотрудников как основа
эффективного бизнеса:
создаем стабильную и гибкую
систему менеджмента.
Крі агентов и других сотрудников**

Полина Абдулова

директор Группы компаний «Визит» г. Самара

Опыт управления АН:

14 лет

личный опыт
управления АН

5 филиалов

более **140**
сотрудников

2,5

– среднее
количество сделок
на агента

8,5 лет

- средний стаж
работы опытных
агентов в компании

34%

- средний размер
выплаты агентам



Мотивация персонала - это

Правильная **система мотивации** обеспечивает легкое **управление коллективом** и движение всех к **единой цели**.



Основные управленческие проблемы, связанные с мотивацией персонала в АН

Проблемы для бизнеса:

- высокий % агентов (до 60-70%),
- низкая рентабельность бизнеса,
- отсутствие возможности инвестировать в развитие,
- отсутствие возможности масштабировать бизнес,
- отсутствие у агентов мотивации на что-либо, кроме фин.результата,
- отсутствие общих целей,
- Невозможность предоставить дополнительные сервисы агентам,
- нелояльность агентов компании,
-

Основные проблемы, связанные с мотивацией персонала в АН

Проблемы для руководителей отделов:

...кроме всех проблем на предыдущем слайде добавляются:

- управляющие получают меньше агентов
- низкая управляемость коллективом



Основные проблемы, связанные с мотивацией персонала в АН

Проблемы для агентов:

- отсутствие возможности роста
- уравниловка
- отсутствие прозрачных задач и целей
- отсутствие мотивации на что-либо, кроме фин.результата
- отсутствие сервисов, предоставляемых компанией



Делаем правильно!

- Система мотивации агентов в АН,
- Система мотивации руководителей отделов продаж в АН,
- Повышение управляемости АН,
- Механизмы успешного внедрения изменений в АН/



Основные принципы мотивации персонала в АН

1. Основана на сформулированных целях компании;
2. Мотивация сотрудников разных должностей представляет собой единую систему;
3. Развитая система нематериальной мотивации;
4. Признание заслуг каждого;
5. Справедлива мотивация в зависимости от результата.



Мотивация агентов: принципы.

- прогрессивная шкала %;
- Наличие индивидуальных планов;
- Наличие KPI, учитывающих цели компании и ориентированных не только на текущий фин.результат (KPI зависят от текущих целей компании. Примеры: отзывы, эксклюзив, активный поиск объектов, комиссия, работа в CRM)
- система регулярной внутренней аттестации;
- система рейтингов;
- корп.мероприятия;
- признание заслуг каждого;
- наличие стипендий и окладов у начинающих агентов (до 20 т.р.);
- Дополнительные меры для удержания опытных и успешных агентов;
- Постоянное наращивание дополнительных сервисов агентам.

Финансовая мотивация агентов.

- От 25% у стажера до 45% у эксперта,
- Основание для повышения должности – накопленный финансовый результат,
- Обязательное условие повышения – отсутствие жалоб и нареканий, повышение квалификации и прохождение аттестации,
- Обязательное наличие индивидуальных планов для каждой должности – квартальные планы позволяют компенсировать сезонность,
- Понижение должности при невыполнении индивидуального плана,
- Дополнительная мотивация для наиболее опытных агентов как инструмент их удержания: «несгораемый» % (до +5%) и звание,
- +5% за выполнение крі,
- Годовые бонусы для лучших сотрудников и отделов.

Финансовая мотивация агентов.

Плюсы прогрессивной шкалы %:

- Позволяет снизить среднюю выплату агентам и повысить рентабельность компании – средняя выплата агентам = 34%;
- Обеспечивает карьерный рост для новичков;
- Снижает расходы на агентов первого года работы и компенсирует риски;
- Справедлива по отношению к более опытным агентам – участие компании в сделках минимально, агенты более стабильны;
- Позволяет тратить ресурсы на обучение и сервисы для агентов;



Нефинансовая мотивация агентов

1. Обязательная аттестация для повышения %
Сразу транслируем общие цели, кpi
2. Компенсация затрат на обучение
В среднем 30% при внешних тренингах. Не менее 3-х внешних тренингов в год посещают все агенты компании.
3. Аттестация всех сотрудников минимум раз в 6 месяцев
Проверяем знание скриптов, технологии и проч.
4. Система рейтингов – ежемесячные и ежеквартальные:
бонусы первой 10-ке по итогам квартальных рейтингов;
5. корп.мероприятия;
6. ДМС;
7. признание заслуг каждого: присваиваниям звания «мастер качества» за максимальное количество отзывов и размещаем на сайте и в офиса; «быстрый старт» и проч.

Мотивация руководителей отделов продаж

- Обязательное наличие KPI;
- Согласованность KPI с целями компании и KPI агентов;
- % от прибыли, а не от выручки;
- Наличие категорий отделов;
- Возможность карьерного и финансового роста для РОПа, мотивация на увеличение результата;
- Справедливое вознаграждение для руководителей разного уровня эффективности;
- Высокий уровень стабильности и финансовые гарантии для эффективных руководителей.



Финансовая мотивация РОПов

Ежемесячные показатели эффективности РОПов:

№	Показатели	Размер премии при полном выполнении показателя
1	Выполнение финансового плана	40%
2	Выполнение плана развития отдела	20%
3	Работа с персоналом	20%
4	Соблюдение регламентов кассовой дисциплины и сроков сдачи отчетности	10%
5	Соблюдение юридической технологии проведения сделки	10%

Нефинансовая мотивация РОПов

- ДМС;
- Компенсация сотовой связи;
- Оплата внешнего обучения от 50 до 100%, рассрочка оплаты обучения;
- Внутрикорпоративное управленческое обучение на постоянной основе – раз в 2 недели;
- Командообразующие мероприятия, стратегические сессии;
- Корпоративные мероприятия

А также:

- Обязательное ежеквартальное SMART-планирование деятельности отделов;
- Полугодовая аттестация и присваивание категорий отделам.



Кейс №1: внедрение прогрессивной системы оплаты труда для РОПов

Срок внедрения – 2 недели

Что было:

- Четких, измеримых критериев начисления премии нет;
- Не мотивирует на выполнение задач компании;
- Премия выплачивается в 99% случаев (по усмотрению руководителя);
- нет возможности роста для руководителей отделов продаж;
- не мотивирует руководителей к достижению нефинансовых задач;
- уравнивает руководителей и отделы с разным потенциалом и разными результатами;
- руководитель успешного отдела не имеет достойных финансовых гарантий от компании (один неудачный месяц, не сезон и т.д.);
- не способствует лояльности для успешных руководителей: до 86% зарплаты составляет % от прибыли, который воспринимается, как заработанный самостоятельно,
- невыплата части премии является сигналом к поиску новой работы.

Кейс №1: внедрение прогрессивной системы оплаты труда для РОПов

Что получили:

- + Условие выплаты премии - выполнение показателей эффективности.
- + утверждены четкие, измеримые критерии для начисления премии;
- + премия мотивирует на выполнение в т.ч. нефинансовых задач;
- + размер премии определяется для каждого руководителя индивидуально по итогам месяца;
- + максимальную премию получают самые успешные и лояльные компании руководители, невыплата части премии является сигналом к выполнению поставленных задач.

Кейс №1: внедрение прогрессивной системы оплаты труда для РОПов

Результат:

До введения новой системы оплаты средняя выручка отделов продаж была 280 т.р./месяц, максимальная - 350 - 400 т.р./месяц.

Через полгода после введения новой системы оплаты для руководителей средняя выручка 3 отделов повысилась до 500 т.р./месяц.

В 2015 году дополнили категории с планами до 1 млн. рублей и получили рост выручки 2-х отделов в 1,5 раза.



Принципы внедрения изменений в АН

- Найти, что мешает агентам делать правильно;
- Сделать так, чтобы агентам было не выгодно делать неправильно
- Вовлечь агентов в процесс внедрения;
- Разделение коллектива на группы в соответствии с их опытом: мотивация и сопротивление изменениям различны у опытных агентов и новичков;
- Наличие подробного плана внедрения;
- Разбить весь процесс внедрения на этапы;
- Наличие SMART целей для каждого этапа внедрения;
- Постоянное наличие обратной связи от агентов.



Спасибо за внимание!



***Полина Геннадьевна
Абдулова***

тел: 989-32-32 (доб. 119)

сот: +7-927-712-16-27

polina_vzt@mail.ru

www.vzt.ru

skype: polina_vzt