

конфиденциально

Автор: Бубненкова Кристина

Компания: Фактор продаж

Для кого: отдел продаж

Дата издания: 05.02.2023

Версия документа: 1 от 05.02.2023

Мотивация менеджера отдела продаж

Причина создания документа: в отделе продаж отсутствует понимание о том как корректно сформировать мотивацию менеджеров отдела продаж, чтобы мотивация повышала количество производимого ЦКП должности.

Задача: описать инструкцию по формированию эффективной мотивации менеджеров отдела продаж.

Мотивация персонала — что это?

Мотивация персонала — это эффективная система методов для повышения производительности труда.

Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

Каждый работодатель самостоятельно определяет методы, которые побуждают весь коллектив к активной деятельности с целью удовлетворения собственных потребностей и для достижения общей поставленной задачи. Мотивированный сотрудник получает удовольствие от работы, к которой привязан душой и телом, и испытывает радость. Насильственным образом этого достичь нельзя. Признание достижений и поощрение работников – непростой процесс, требующий учета количества и качества труда, и все обстоятельства возникновения и развития мотивов поведения. Поэтому для руководителя крайне важно выбрать правильную систему мотивации в отношении подчинённых.



Виды мотивации персонала

Материальная. Предусматривает вознаграждение в денежном эквиваленте, в качестве услуг и материальных объектов.

Нематериальная. Работник получает эмоциональные выгоды, это устранение комплексов, душевное равновесие, признание собственных достоинств и др.

Положительная мотивация характеризуется применением положительных стимулов.

Отрицательная мотивация основана на отрицательных стимулах.

Внешняя мотивация. Благоприятное или неблагоприятное воздействие на персонал, которое ведет к желаемому результату. В качестве награды предполагается, благо или наказание.

Внутренняя мотивация. Предполагает самостоятельное развитие мотивации у работника. Осуществление определенных задач приносит им моральное удовлетворение. Но при этом персонал может оставаться в поиске выгоды.

Материальная | положительная | внешняя мотивация

Повлиять на внутреннюю мотивацию сотрудников очень сложно, для этого необходим целый отдел профессиональных HR-специалистов, которые будут анализировать, проводить разборы с сотрудниками и выявлять, что влияет на их внутреннюю мотивацию. Поэтому мы будем работать именно над внешней мотивацией.

Отрицательная мотивация конечно имеет место быть, но ее эффективность стремится к «0» и больше демонстрирует неспособность управлять командой, чем умение повышать ее результативность. Поэтому мы будем работать именно над положительной мотивацией.

Нематериальная мотивация безусловно хороша, но она является частью построения корпоративной культуры в целом, что само по себе является огромным блоком для проработки, который в компаниях формируется годами. Поэтому мы будем работать именно над материальной мотивацией.

Для удобства формирования мотивации менеджеров отдела продаж мы будем использовать конструктор, который содержит несколько блоков внешней положительной материальной мотивации для менеджеров отдела продаж:

- фиксированный оклад
- % от продаж:
 - одноуровневый процент от продаж
 - многоуровневый процент от продаж
- KPI показатели плановые:
 - индивидуальные
 - командные



→ KPI показатели премиальные:

- личные
- корпоративные

Перед тем как приступить непосредственно к формированию мотивации вашего отдела продаж разберем каждый блок отдельно, его составляющие, назначение, положительные и отрицательные моменты.

Фиксированный оклад

Твердая часть заработной платы менеджера отдела продаж, которую он гарантированно получит. Твердая часть зависит только от количества отработанных рабочих дней (смен) сотрудником в соотношении с плановым количеством рабочих дней (смен) в отчетном месяце.

Например фиксированный оклад составляет 20 000 рублей. Менеджеры работают 5/2 (сб, вс выходные + в государственные праздники компания не работает). Новый менеджер вышел на работу 15.02.

Расчет его фиксированного оклада:

$20\ 000 / 18 * 8 = 8\ 889$ (руб.), где

20 000 - фиксированный оклад за месяц

18 - количество рабочих дней в месяце

8 - количество фактически отработанных дней менеджером

Фиксированный оклад всегда должен присутствовать в мотивации менеджера отдела продаж — это его подушка безопасности, гарантии, которые дает ему компания. Фиксированный оклад снимает тревожность с сотрудника и увеличивает доверие к компании как при найме новых сотрудников, так и при работе с действующей командой.

При этом фиксированный оклад не должен составлять большую часть заработной платы менеджера, иначе стимула продавать у него совершенно не будет. Максимально фиксированный оклад не должен превышать 30% от средней заработной платы менеджера в вашем отделе продаж. В минимальном значении можно ориентироваться на МРОТ (минимальный размер оплаты труда) установленный трудовым законодательством РФ.

Процент от продаж

Мягкая часть заработной платы, которая зависит от объема выручки, которую менеджер принес за отчетный период компании.

При этом в зависимости от типа вашего бизнеса, ниши, продукта вы можете использовать в качестве этого показателя как % от общего суммы оборота, так % от маржинальной выручки. Это решать только вам и так и так будет правильно.

Размер процента тоже является индивидуальным. И напрямую зависит от:



- % ФОТ (фонда оплаты труда) отдела продаж
- % маржинальности продукта/услуги
- выручки, который должен принести каждый менеджер
- валовой прибыли компании

Процент ФОТа каждая компания для себя определяет самостоятельно на основании собственной финансовой модели, но рекомендовано не превышать показатель в 40% от валовой прибыли компании, при этом также стоит учитывать, чтобы итоговая сумма заработной платы менеджера была конкурентоспособной на рынке труда вашей ниши.

Валовая прибыль — это разница между выручкой и себестоимостью вашего продукта/услуги. Зная валовую прибыль можно рассчитать % маржинальности продукта/услуги:

$$(\text{выручка} - \text{себестоимость}) / \text{выручка} * 100\%$$

Например выручка компании в среднем в месяц составляет 9 000 000 рублей. В отделе продаж работает 3 менеджера по продажам. Было принято решение, что ФОП отдела продаж должен составлять 30%. Средняя маржинальность продукта составляет 10%, а соответственно валовая прибыль в месяц — 900 000 рублей. Что составляет 300 000 рублей на каждого менеджера.

Так как наш ФОТ составляет 30% максимальная заработная плата менеджера отдела продаж может составлять:

$$300\ 000 * 30\% = 90\ 000 \text{ (руб)}$$

В рамках этой суммы нам необходимо распределить фиксированный оклад, % от продаж и оставить часть суммы на KPI показатели (если вы планируете их использовать). При этом соотношение их должно быть ориентировочно 20% / 50% / 30% соответственно:

$$90\ 000 * 20\% = 18\ 000 \text{ рублей — фиксированный оклад}$$

$$90\ 000 * 30\% = 27\ 000 \text{ рублей — KPI показатели}$$

$$90\ 000 * 50\% = 45\ 000 \text{ рублей — процентная часть}$$

Таким образом из 900 000 рублей валовой прибыли менеджер может получить 45 000 рублей процентной частью заработной платы, что составит:

$$45\ 000 / 300\ 000 * 100\% = 15\%$$

Стоит ли устанавливать максимальный процент, который будет всегда держать ваш ФОТ на грани — конечно нет. Всегда оставляйте некоторый запас, который можно будет потом вкладывать в поощрительные бонусы и увеличение заработной платы сотрудников вашей компании. Такой запас может составлять от 10% до 25% от процентной части:

$$15\% - (15\% * 10\%) = 13,5\%$$



$$18\ 000 + 27\ 000 + 300\ 000 * 13,5\% = 85\ 500 \text{ (руб)}$$

$$85\ 500 / 300\ 000 = 28,5\% \text{ — ФОТ при запасе 10\% от процентной части}$$

$$15\% - (15\% * 25\%) = 11,25\%$$

$$18\ 000 + 27\ 000 + 300\ 000 * 11,25\% = 78\ 750 \text{ (руб)}$$

$$78\ 750 / 300\ 000 = 26,25\% \text{ — ФОТ при запасе 25\% от процентной части}$$

Выше приведен пример, с учетом, что вы будете использовать KPI показатели в вашем отделе продаж. Если же их применение не предполагается, то распределение заработной платы менеджера можно произвести следующим образом:

$$90\ 000 * 30\% = 27\ 000 \text{ рублей — фиксированный оклад}$$

$$90\ 000 * 70\% = 63\ 000 \text{ рублей — процентная часть}$$

$$63\ 000 / 300\ 000 = 21\% \text{ — при максимальном ФОТ 30\%}$$

$$21\% - (21\% * 10\%) = 18,9\% \text{ — при запасе 10\% от процентной части, ФОТ 27,9\%}$$

$$21\% - (21\% * 25\%) = 15,75\% \text{ — при запасе 25\% от процентной части, ФОТ 24,75\%}$$

Кроме того в блоке % о продаж мы можем использовать как одноуровневую систему мотивации (как на примерах выше), так и многоуровневую систему мотивации.

Одноуровневый процент продаж предполагает, что при любом проценте выполнения плана продаж менеджер получит равный фиксированный % от продаж. Основным плюсом такого расчета заработной платы является его простота, минусом — отсутствие усиления мотивации на выполнение плана продаж.

Многоуровневый процент продаж предполагает, что при определенном проценте выполнения плана продаж менеджер получит определенный % от продаж. Например:

при 60% выполнения плана — 1 % от продаж

при 80% выполнения плана — 2 % от продаж

при 100% выполнения плана — 3% от продаж

Единственный минус этой системы — это чуть более сложный расчет заработной платы менеджера, плюсом же является более качественная ступенчатая мотивация сотрудника выполнять план продаж. Так как финансовое вознаграждение менеджера при выполнении плана будет значительно выше, чем при невыполнении. При этом не стоит вводить более 3-х делений — это может запутать и вас и сотрудников.

Расчет многоуровневого процента от продаж происходит также, как и одноуровневого, только полученный % становится максимальным уровнем (при выполнении плана продаж на 100%) от которого вы делаете еще два уровня с понижением процента от продаж. Кстати данный метод помогает снижать % ФОТ.



Важно при этом, чтобы вы устанавливали достижимые планы по продажам, иначе менеджеры будут чувствовать себя обманутыми и мотивация перестанет действовать вовсе.

KPI показатели плановые

Мягкая часть заработной платы сотрудника, которая зависит от выполнения или невыполнения определенных действий и достижения определенных показателей, которые в конечном счете влияют на количество произведенного сотрудником ЦКП.

KPI показатели — это помощники компании в достижении определенных целей, путем поощрения сотрудников за выполнение действий ведущих к ним.

Многие ошибочно воспринимают KPI показатели, как систему наказания за невыполнение поставленных задач. Данный миф имеет под собой определенную почву и возник вследствие опыта многих компаний при неправильном введении KPI в мотивацию сотрудников. Что нужно учесть, чтобы не наступить на грабли предшественников:

1. KPI — это всегда часть оклада, который в свою очередь состоит из фиксированной части (мы говорили о ней ранее) и мягкой части (KPI). При этом если у ваших сотрудников уже есть определенная сумма оклада, то при введении KPI общий размер оклада должен увеличиться, тогда KPI будет восприниматься, как своего рода прибавка к заработной плате.
2. KPI никогда не могут заменить фиксированную часть оклада, они всегда должны работать только в паре.
3. KPI должны быть достижимыми, на этапе внедрения за KPI принимаются стандартные показатели работы менеджеров, а когда сотрудники привыкли — показатели постепенно увеличиваются, стимулируя их работать более качественно и эффективно.

Если вы будете придерживаться этих простых правил, то сможете избежать сопротивления со стороны персонала и со временем KPI показатели принесут вам должные результаты.

Любые KPI показатели имеют три составляющие:

1. Список показателей — те действия и результаты, которые мы хотим, чтобы выполняли менеджеры отдела продаж.
2. Нормативы (плановый показатель) — количественная (штуки) или качественная (%) характеристика показателей, которую должен выполнить менеджер.
3. Удельный вес (бонус) — денежное вознаграждение, которое получить менеджер при достижении плана (норматива) по данному показателю.

Как составить список KPI показателей

Список KPI для менеджеров отдела продаж можно составить двумя способами.

Первый: разложить процесс продажи на составляющие. Что делает продавец, чтобы закрыть месячный план продаж? Например, звонит по базе, встречается с клиентами, выставляет коммерческие предложения. Если именно эти действия



продавца приводят к выполнению плана продаж, их нужно заложить в KPI. Такой вариант KPI подходит для сформированных отделов продаж, в которых все бизнес процессы понятны и осталось только соблюдать определенный набор действий, чтобы достичь результата.

Второй: составить список действий, которые на текущий момент внедряются и не выполняются сотрудниками отдела продаж в должном объеме или с должным качеством. Например вы внедряете CRM и менеджеры некачественно ее ведут (не стоят задачи, отсутствуют комментарии, сделки висят не на тех этапах), что приводит к потере клиентов. Выберите ключевые, которые влияют на выполнение плана продаж и заложите в KPI. Такой вариант очень актуален для отделов продаж, которые сейчас переживают изменения или становление, где не все процессы еще налажены и сотрудники оказывают сопротивление этим переменам.

Но в обоих способах важно, чтобы вы четко могли ответить на пять вопросов:

- Каков желаемый результат?
- Почему этот результат имеет значение?
- Как вы собираетесь измерять результат?
- Как ответственный за данный результат сотрудник может на него повлиять?
- Как вы узнаете, что достигли результата?

Если по сформированным вами KPI показателям вы можете дать ответы на все эти вопросы, значит их можно использовать для мотивации менеджеров, если же нет, необходимо либо заменить показатель, либо сделать так, чтобы у вас были ответы на все эти вопросы относительно него.

Как установить нормативы (планы) по KPI показателям

Наиболее удобным способом является установление % нормативов для KPI показателей. Это дает возможность не привязываться к показателям определенного месяца / квартала / года, исключает влияние сезонности бизнеса и такие нормы не требуют постоянной корректировки. Пример нормативов по некоторым KPI:

выполнение плана продаж — 100%

выполнение плана по среднему чеку — 100%

выполнение плана по конверсии — 100%

эффективность диалогов — 90%

качество ведения CRM — 90%

При этом план продаж, средний чек, конверсия, внутренние показатели эффективности звонков и ведения CRM могут изменяться, не изменяя при этом нормы для KPI.

Для более стабильных нормативов, которые точно не будут меняться каждый месяц можно использовать количественные нормы. Например вы хотите ввести KPI показатель по количеству звонку больше 1-й минуты в день для



менеджера-квалификатора. Такой показатель не будет меняться, потому как он ограничен количеством рабочего времени (продолжительностью рабочего дня). Аналогичным является пример показателя по скорости ответа на заявку — среднее время которого является установленным правилом в компании и меняться не будет.

Как установить удельный вес (бонус) по KPI показателям

Удельный вес или денежное вознаграждение, которое получит менеджер за выполнение определенного KPI показателя напрямую зависит от 2-х вещей:

1. Значимости данного показателя для достижения целей компании
2. Размера средней заработной платы менеджера

Таким образом чем больше пользы компании приносит выполнение того или иного KPI показателя, тем большим должен быть его удельный вес, при этом размер поощрения должен быть заметным на фоне средней заработной платы менеджера.

Например, если вы хотите чтобы менеджеры вели CRM-систему по стандартам компании и это имеет большое значение для вас и для масштабирования отдела продаж, при этом средняя заработная плата менеджера составляет 100 000 рублей. Поставив в таком случае удельный вес для данного показателя в 1000 рублей вы никак его не мотивируете, потому как это всего 1% от заработной платы и менеджер не будет утруждаться соблюдением стандартов ради такого вознаграждения. Но если бонус будет 5000, то это уже 5% от его заработной платы и выполнение стандартов компании в глазах сотрудника выглядит достаточно привлекательным с финансовой стороны.

Поэтому после того как вы определите какую общую сумму вы выделяете на бонусы для KPI показателей внимательно распределите их по степени значимости этих показателей для вашей компании.

Кроме того плановые показатели могут быть двух видов: индивидуальные и командные.

Индивидуальные плановые KPI показатели

Это стандартные KPI показатели, которые мы разобрали выше они назначаются индивидуально каждому отдельному менеджеру и за их выполнение менеджер несет ответственность исключительно сам.

Командные плановые KPI показатели

KPI показатели, план факт которых измеряется по всему отделу продаж. Ценность таких KPI заключается в том, что менеджеры несут друг перед другом коллективную ответственность за получение бонуса. Воспитывается командный дух и взаимная поддержка. Но важно понимать, что индивидуальные KPI можно использовать без командных, а командные без индивидуальных — нет. Иначе в вашем отделе продаж появятся иждивенцы, которые будут выезжать за счет результатов работы других менеджеров.



Командные показатели, обычно дублируют индивидуальные или часть из них, только факт берется по результатам работы всего отдела продаж, а не отдельного сотрудника.

KPI показатели премиальные

Разновидность KPI показателей, суть которых заключается в премировании менеджеров отдела продаж за значимое перевыполнение поставленных перед ними целей (планов).

Данные показатели помогают сформировать в сознании сотрудников, что вы видите и выделяете тех, кто выкладывается на полную и демонстрирует сверх высокие результаты, тем самым вы приучаете команду не останавливаться при достижении плана. Ведь многие менеджеры когда понимают, что план на этот месяц выполнен начинают закладывать «подушку безопасности» на следующий месяц и сознательно затягивать заключение сделок с клиентами, чтобы они перешли в следующий отчетный месяц. При этом компания недополучает выручку в текущем месяце.

Премиальные KPI показатели могут как полностью дублировать плановые, так и содержать только часть из них, например вы выделяете из пяти плановых KPI три самые важные и назначаете по ним премиальные KPI.

При этом важно, учитывать несколько нюансов:

1. При установлении плана по перевыполнению показателя вам необходимо выбирать такое значение, которое действительно принесет значительную пользу компании, например 120% выполнения плана продаж значительно повлияет на рост выручки, а 105% — нет.
2. При установлении бонуса (удельного веса) премиального показателя необходимо понимать, что его вес должен быть больше веса планового показателя, но при этом оставаться в рамках рентабельности. Например дополнительная маржинальная прибыль при 120% выполнения плана продаж составляет 50 000 рублей, ФОТ составляет 30%, а удельный вес за выполнение плана продаж вы назначили 7000 рублей т.е. премиальный бонус менеджера не может быть более $30\% * 50000 = 15000$ и менее или равен 7000, необходимо выбрать промежуточное значение между 7000 и 15000 рублей.

Как и плановые, премиальные KPI показатели делятся на два вида: личные и корпоративные.

Личные премиальные KPI показатели

Их примеры мы разобрали выше, эти премиальные показатели поощряют перевыполнение показателей конкретного одного менеджера в соответствии с установленными для него нормами выполнения и перевыполнения плана.



Корпоративные премиальные KPI показатели

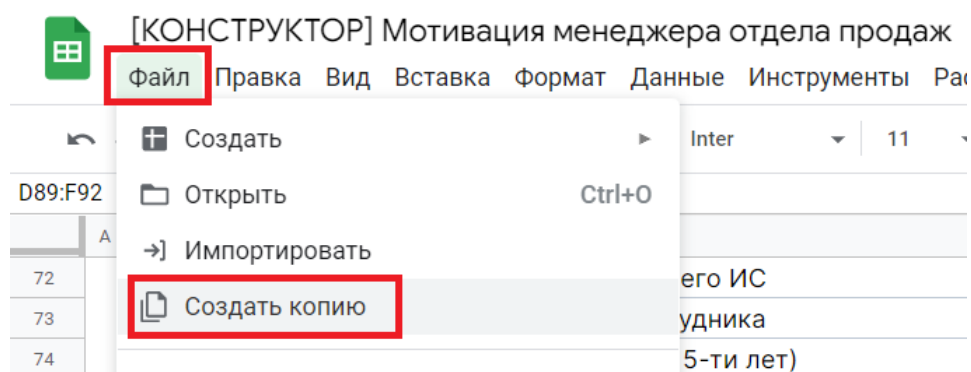
Это единый набор премий, которые может получить любой сотрудник компании (не только отдела продаж). Эти показатели направлены на поощрение развития корпоративной культуры внутри компании и вовлеченности в достижение общей цели всеми сотрудниками компании. Часто среди общекомпаний премиальных показателей присутствует выполнение плана продаж компанией в целом, так как каждый сотрудник качественно выполняя свою работу создает возможности для достижения данной цели. Например уборщица тетя Маша тоже причастна к выполнению плана компанией. Вы спросите причем тут она? Но она качественно выполняла свою работу: своевременно убирала в офисе, поливала цветы и тем самым создавала комфортные условия работы вашим менеджерам, им приятно было работать в чистом офисе с большим количеством зелени, это поднимало боевой дух и способствовало достижению общей цели. И если вы думаете, что наибольший восторг у тети Маши вызовет премия — вы ошибаетесь, больше всего ее будет радовать, что она, простая уборщица, сделала вклад в общее дело и вы это заметили. Именно это будет мотивировать ее работать ещё лучше в следующем месяце. При этом мы понимаем, что размер премии и вклада сотрудника должны быть соизмеримыми.

Формируем мотивацию при помощи Конструктора

Теоретическую часть по формированию мотивации менеджеров отдела продаж мы уже разобрали, теперь более подробно пройдем по тому как пользоваться конструктором для формирования мотивации.

Конструктор содержит в себе восемь вариантов мотивации, которые расположены от самого сложного (Вариант №1) до самого простого (Вариант №8). Эти варианты отличаются количеством типов KPI показателей и сложностью расчета заработной платы в целом.

Первым делом сделайте копию конструктора:



Далее выберите вариант мотивации, который вы хотите использовать в вашем отделе продаж, листы с остальными вариантами, которые вам не подходят удалите или скройте.

Рассмотрим какие именно варианты мотивации находятся в конструкторе:



Вариант №1

Самая сложная и объемная система мотивации для менеджеров отдела продаж.

Содержит в себе:

- плановые KPI показатели:
 - индивидуальные
 - командные
- премиальные KPI показатели:
 - личные
 - корпоративные
- многоуровневый % от продаж
- фиксированный оклад

Вариант №2

Содержит в себе:

- плановые KPI показатели
- премиальные KPI показатели
- многоуровневый % от продаж
- фиксированный оклад

Вариант №3

Содержит в себе:

- плановые KPI показатели
- многоуровневый % от продаж
- фиксированный оклад

Вариант №4

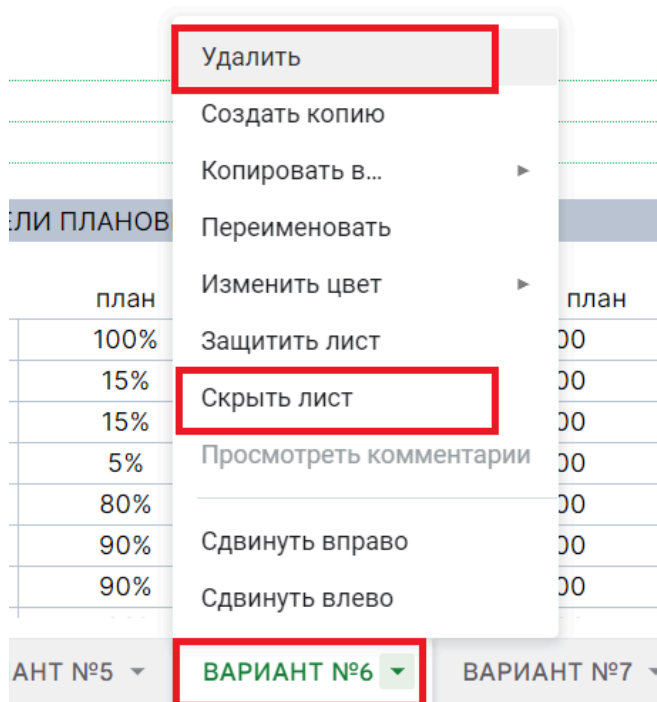
Содержит в себе:

- многоуровневый % от продаж
- фиксированный оклад

Вариант №5

Содержит в себе:

- плановые KPI показатели:
 - индивидуальные
 - командные
- премиальные KPI показатели:
 - личные
 - корпоративные
- одноуровневый % от продаж



- фиксированный оклад

Вариант №6

Содержит в себе:

- плановые KPI показатели
- премиальные KPI показатели
- одноуровневый % от продаж
- фиксированный оклад

Вариант №7

Содержит в себе:

- плановые KPI показатели
- одноуровневый % от продаж
- фиксированный оклад

Вариант №8

Содержит в себе:

- одноуровневый % от продаж
- фиксированный оклад

После того, как в вашем документе мотивации остался только один, необходимый вам вариант, внесите в него правки.

Впишите должность сотрудника, для которого вы формируете мотивацию и базовые показатели по % продаж и фиксированному окладу:

ДОЛЖНОСТЬ СОТРУДНИКА	
% от продаж при выполнении плана продаж на 60%	1%
% от продаж при выполнении плана продаж на 80%	2%
% от продаж при выполнении плана продаж на 100%	3%
Фиксированная часть оклада	15000
Оклад при выполнении всех плановых индивидуальных KPI показателей	25000
Оклад при выполнении всех плановых командных KPI показателей	25000
Оклад при выполнении всех плановых KPI показателей	50000

Если вы выбрали вариант, который содержит KPI показатели — скорректируйте их название и удалите лишние строки.



КРІ ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАНОВЫЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ

	план	факт	бонус план	бонус факт
Выполнение плана продаж	100%	100%	1000	1000
Выполнение плана по % маржинальности	15%	15%	1000	1000
Выполнение плана по % конверсии в продажу	15%	15%	1000	1000
Выполнение плана по % активности клиентской базы	5%	5%	1000	1000
Выполнение плана по % эффективности переговоров	80%	80%	1000	1000
Качественное ведение CRM-системы	90%	90%	1000	1000
Качественное заполнение операционного отчета	90%	90%	1000	1000
Выполнение плана по среднему чеку	100%	100%	1000	1000
Скорость ответа на заявку	0:15:00	0:15:00	1000	1000
Выполнение плана по % продажи премиум-продукта	100%	100%	1000	1000

Оклад с учетом плановых показателей КРІ

25000

13 + Вставить строки выше: 4
 14 + Вставить строки ниже: 4
 15
 16 **Удалить строки 25-28**
 17
 18 X Очистить строки 25-28
 19 🗑️ Скрыть строки 25-28
 20 📏 Изменить размер строк 25-28
 21
 22 🗨️ Условное форматирование
 23 ⚙️ Настроить проверку данных
 24
 25 ⋮ Показать другие действия со строкой
 26
 27 Скорость ответа на заявку
 28 Выполнение плана по % продажи премиум-продукта

Проставьте плановые нормативы выполнения КРІ показателей.

КРІ ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАНОВЫЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ

	план	факт	бонус план	бонус факт
Выполнение плана продаж	100%	100%	1000	1000
Выполнение плана по % маржинальности	15%	15%	1000	1000
Выполнение плана по % конверсии в продажу	15%	15%	1000	1000
Выполнение плана по % активности клиентской базы	5%	5%	1000	1000
Выполнение плана по % эффективности переговоров	80%	80%	1000	1000
Качественное ведение CRM-системы	90%	90%	1000	1000
Качественное заполнение операционного отчета	90%	90%	1000	1000
Выполнение плана по среднему чеку	100%	100%	1000	1000
Скорость ответа на заявку	0:15:00	0:15:00	1000	1000
Выполнение плана по % продажи премиум-продукта	100%	100%	1000	1000

Оклад с учетом плановых показателей КРІ

25000

Установите размер бонуса, который получит сотрудник, если выполнить плановый показатель по каждому из КРІ.



КРІ ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАНОВЫЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ

	план	факт	бонус план	бонус факт
Выполнение плана продаж	100%	100%	1000	1000
Выполнение плана по % маржинальности	15%	15%	1000	1000
Выполнение плана по % конверсии в продажу	15%	15%	1000	1000
Выполнение плана по % активности клиентской базы	5%	5%	1000	1000
Выполнение плана по % эффективности переговоров	80%	80%	1000	1000
Качественное ведение CRM-системы	90%	90%	1000	1000
Качественное заполнение операционного отчета	90%	90%	1000	1000
Выполнение плана по среднему чеку	100%	100%	1000	1000
Скорость ответа на заявку	0:15:00	0:15:00	1000	1000
Выполнение плана по % продажи премиум-продукта	100%	100%	1000	1000

Оклад с учетом плановых показателей КРІ

25000

Очистите столбец «факт» от данных.

КРІ ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАНОВЫЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ

	план	факт	бонус план	бонус факт
Выполнение плана продаж	100%		1000	0
Выполнение плана по % маржинальности	15%		1000	0
Выполнение плана по % конверсии в продажу	15%		1000	0
Выполнение плана по % активности клиентской базы	5%		1000	0
Выполнение плана по % эффективности переговоров	80%		1000	0
Качественное ведение CRM-системы	90%		1000	0
Качественное заполнение операционного отчета	90%		1000	0
Выполнение плана по среднему чеку	100%		1000	0
Скорость ответа на заявку	0:15:00		1000	1000
Выполнение плана по % продажи премиум-продукта	100%		1000	0

Оклад с учетом плановых показателей КРІ

16000

Для проверки работоспособности формул введите свой пример факта по данным показателям.

Повторите эту процедуру для каждого из блоков КРІ показателей, которые присутствуют в выбранном вами шаблоне.

После этой правки в документе будут завершены. Он станет вашим шаблоном расчета заработной платы для сотрудников отдела продаж. Далее вам необходимо сделать копии созданного вами шаблона для каждого менеджера отдельно, переименовать лист с показателями в название месяца, с которого вы вводите использование данной мотивации и выдать им доступны каждому с своей таблице КРІ на чтение, чтобы менеджеры могли видеть свою мотивацию и из чего она складывается.

Ежемесячно до 5 числа, необходимо вносить факт выполненных сотрудниками отдела продаж работ для формирования из заработной платы за прошлый отчетный месяц.

На следующий отчетный месяц создается копия листа, меняется его название в соответствии с месяцем и процедура повторяется.



Пример сформированного документа

Результат: руководитель отдела продаж знает как сформировать мотивацию менеджеров отдела продаж, чтобы мотивация повышала количество производимого ЦКП должности.

