

Системы оплаты труда сотрудников оптового направления



Санкт-Петербург
2014 г.

Введение

Данный документ разработан как основа для системной оценки труда сотрудников разных уровней. Он предназначен преимущественно для руководителей мебельных компаний от небольших до самых крупных.

Система оплаты труда в наших методических материалах затрагивает широкий спектр контроля: от определенных результатов, до внимания к самим процессам и выполнению корпоративных стандартов.

Список основных сокращений

СОТ – Система оплаты труда
ТТ – Торговая точка
ФЗП – Фонд заработной платы
Пр – премиальная часть
БС – базовая ставка

Содержание

Радел №1 Общие сведения. Методология и принципы создания системы оплаты труда.....	3
1.Описание и терминология в СОТ	5
2.Премиальные части.....	6
2.1.Премиальная часть (Пр). Чек-лист	6
2.2.Корпоративные стандарты	7
3.Премиальная часть (Пр) Матрица товаров.....	10
4.Категории менеджеров активных продаж	10
Радел №4 Примеры систем оплаты труда для оптовых продаж	14
1.Система оплаты труда для руководителя отдела продаж	14
2.Система оплаты труда для менеджера активных продаж	17
3.Система оплаты труда для менеджера по постоянным клиентам	18
4.Система оплаты труда для менеджера развитию сети (по командировкам)	20
5.Система оплаты труда для менеджера по VIP-клиентам	22
7.Система оплаты труда для call – менеджера	28
7.1Вариант №1. На полный рабочий день	28
7.2Вариант №2. По часовой оплате труда	32
8.Система оплаты труда для менеджера по документообороту	33

Радел №1 Общие сведения.

Методология и принципы создания системы оплаты труда

«Международный Мебельный Кадровый Центр», Центр внедрения технологий продаж «ПрофРост» используя накопившийся опыт, обобщил и сформулировал критерии, в рамках которых должна формироваться и развиваться компания. Несоблюдение этих критериев ведет, как правило, к потере эффективности бизнеса, в частности, к снижению продаж, прибыли и уменьшению управляемости компанией.

Критерии: **функциональность, управляемость, надежность, контролируемость, динамичность (ФУНКД)**. Не вдаваясь в подробное описание всех параметров (оно приведено в наших методических пособиях), прокомментируем только контролируемость, так как он непосредственно влияет на содержание системы оплаты труда.

Параметр «контролируемость»

Контролируемость - это способность системы на основании объективных точек контроля процессов в любой момент времени планировать величину потребляемых ресурсов и величину достигаемых целей. Контролируемость определяется возможностью прогнозировать и планировать деятельность компании, отдела и видеть процесс достижения показателей в любой момент времени.

Контроль деятельности нами понимается как фиксирование данных и сравнение их с плановыми показателями. При таком подходе становится очевидным, что если есть какая-то деятельность, но она не планируется, то она не контролируема. Без планов сбор данных является просто статистической информацией.

В результате, самым важным принципом, реализованным в приведенных ниже системах оплаты труда, является принцип планирования.

Основной принцип планирования:

Точки контроля в СОТ имеют плановые показатели и рассчитываются как процент от его выполнения.

Остальные принципы, которые используются при формировании СОТ.

- **Принцип рентабельности:** каждый отдел продаж имеет свою рентабельность, потому что есть затраты на аренду, телефон и проч. Поэтому платить процент с любой продажи не верно. Необходимо выставлять минимальный порог, преодолевая который продавец получит свой процент:
- **Принцип измеримости, контролируемости:** размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда. Например, количество холодных звонков должно определяться не на основе слов сотрудника, а на базе записей разговоров.
- **Принцип планирования:** чтобы включать в систему оплаты труда процент от плана, необходимо выставить этот план. С помощью выставление различных планов (по сделкам, по комплексности продаж) можно охватить гораздо больший объем покупателей и продавать больше товаров.



- **Принцип предсказуемости и доступности:** работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов его труда, какова его премия за достижение того или иного показателя. Надо, чтобы стало нормой, когда продавец посчитывает сколько он уже к этому моменту заработал, и дальше с помощью руководителя планирует свои дальнейшие действия, чтобы выйти на необходимый уровень.
- **Принцип своевременности:** вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то, хотя бы, в виде учета для последующего вознаграждения). Годовые или полугодовые бонусы не ассоциируются часто с результатами труда и мало кого мотивируют.
- **Принцип значимости:** вознаграждение должно быть значимо для работников. Для реализации этого принципа премиальные частые должны иметь размер не меньше 10%.

Описание и терминология в СОР

Системы оплаты труда построены на определении ключевых точек контроля процессов деятельности сотрудников и соотношении полученного показателя с плановым.

Системы оплаты труда построены на нескольких основных принципах:

1. Планирование. При отсутствии плана нет контроля! Любое достижение труда нужно сравнить с идеалом (планом).

2. Вознаграждение выплачивается пропорционально степени достижения плана. Т.е. не привязано к достигнутому абсолютному значению выручки, маржи, прибыли, а привязано к проценту достижения её планового показателя. Это позволяет снизить ФЗП не исключая возможности зарабатывать больше чем 100% от плана.

3. В СОР включаются ключевые точки контроля процессов, обуславливающих деятельность.

Основные сокращения

- | | | |
|---|------------------|--|
| 1 | БС | Базовая ставка, выход в смену или оклад. |
| 2 | ОПЧ | Общая переменная часть или премия. |
| 3 | ФЗП | Фонд заработной платы на конкретной должности. Окладная часть и премиальные
Желаемый ФЗП должности делится на базовую и переменную части. |
| 4 | Фопч | Фактическая общая переменная часть. |
| 5 | Ср. прод. | Средняя продуктивность. |
| 6 | ПС | Продуктивность сотрудника. Показывает, насколько продуктивен сотрудник на своём рабочем месте. |
| 7 | ЗП | Заработная плата |

Формулы

- | | | |
|---|--|--|
| 1 | ФЗП (Общая формула начисления заработной платы) | ФЗП=БС+ОПЧ
размер ФЗП должен соответствовать среднерыночной стоимости сотрудника на рынке труда. (В зависимости то целей компании, размер ФЗП может изменяться как в большую, так и в меньшую сторону) |
| 2 | ОПЧ (общая премиальная часть) | ОПЧ=ФЗП-БС
ОПЧ - Общая переменная часть, как правило, является составной и может иметь несколько частей (не более семи). Пр1, Пр2,...ПрN – составные переменные части ОПЧ. |
| 3 | ЗП (зарплата сотрудника) | ЗП=БС+Фопч |
| 4 | Фопч (Фактическая общая переменная часть) | Фопч= ОПЧ x Ср. прод. |
| 5 | Ср. прод. (средняя продуктивность) | Ср. прод. = (Пр1+Пр2+ Пр2+ Пр4)/4 |
| 6 | ПС (продуктивность сотрудника) | ПС= факт/план
Показывает, насколько продуктивен сотрудник на своём рабочем месте, в конкретной деятельности. |

ПС является коэффициентом и вычисляется в процентах от плана.

Например:

Факт – сумма/количество сделанных продаж за отчетный период.

План - сумма/количество запланированных продаж на период.

ЗП (заработная плата)

ЗП=БС+ОПЧ

Фактическая зарплата сотрудника складывается из базовой ставки и фактической общей переменной части

Пример:

ФЗП= 23 000

БС= 12 000

ОПЧ= 11 000 = 23000 – 12 000

Чек-лист

Чек-лист – это документ, предназначенный для фиксации соблюдения правил и норм, принятых в компании, оценка которых может носить субъективный характер.

Корпоративные стандарты

Корпоративные стандарты должны соблюдать все без исключения. Корпоративные стандарты включены в СОТ тех должностей, на которых сотрудник является лицом компании, и соблюдение корпоративных стандартов является необходимым условием для успешной продажи и формирования имиджа компании.

В КС могут входить:

1. Внешний вид

- Улыбка;
- Фейс контроль (аккуратная прическа, макияж и маникюр);
- Содержание рабочей формы:
 - костюм - чистый и отглаженный;
 - обувь - туфли или босоножки с закрытым носом, в аккуратном состоянии, темного цвета, каблук от 3см;
- Бейдж - обязательно;
- И др.

2. Дисциплина и организация труда

- Отсутствие опозданий;
- Равномерное распределение продавцов по всей торговой площади;
- Отсутствие разговоров в присутствии покупателей;
- Порядок на рабочем месте;
- Бережное отношение к торговому оборудованию;
- И др.

Можно материально зафиксировать отношение к курению в компании. Например, поощрять не курящих сотрудников в размере 300-400 руб. в месяц (депремировать курящих как показывает практика малоэффективно).

Для фиксации точек контроля и соблюдения работниками корпоративных стандартов рекомендуем ввести Чек-листы(пример в **таблице 1**)

**Таблица 1**

			Дни месяца:				
			1	2	3	31
Внешний вид (К1)	Фейс контроль	Улыбка (уместная улыбка в большинстве случаев)	0	0	0		
		Прическа (аккуратная деловая)	0	0	0		
		Макияж (спокойный, невызывающий) / отсутствие небритости или ухоженная борода для мужчин	1	0	0		
		Маникюр (аккуратный, не броский)	0	0	0		
	Дрес-код	Форма (выглаженная чистая, присутствует)	0	0	0		
		Бейдж (всегда на месте и хорошо виден)	1	0	0		
		Украшения (не слишком много и не слишком вызывающие)	0	0	0		
		ИТОГО	0,29	0,00	0,00		
Трудовая дисциплина и организация труда (К2)	дисциплина	Опоздание	0	0	0		
		Кучность в торговом зале	0	0	0		
		Разговоры	1	0	0		
		Провоцирование покупателя	0	0	0		
		Выполнение распоряжений (во время и полностью)	1	0	0		
	организация труда	Витрины	0	0	0		
		Ценники (везде есть и хорошо видны)	0	0	0		
		Порядок в прикассовой зоне	1	0	0		
		Порядок в торговом зале	0	0	0		
		ИТОГО	0,33	0,00	0,00		
Кассовая дисциплина (К3)	кассовая дисциплина	Заполнение кассовой книги (правильность)	0	0	0		
		Остаток в кассе	1	0	0		
		Выдача чеков	0	0	0		
		ИТОГО	0,33	0,00	0,00		
Всего за день			0,68	1,00	1,00		
Всего за месяц			0,85				

В ячейке «**ИТОГО**», подсчитывают среднее значение количества нарушений за день по каждой группе: внешний вид, трудовая дисциплина и организация труда, кассовая дисциплина.

В ячейке «**Всего за день**»: подсчитывают общее среднее значение количества нарушений за день и переводит в коэффициент по формуле =1- СРЕД. ЗНАЧ.(К1, К2, К3)

Ячейка «**Всего за месяц**»: коэффициент соблюдение КС (считается как среднее значение коэффициентов за все дни в месяце).

Соблюдение правил общения и стандартов продаж

В чек-лист необходимо ввести соблюдение правил общения с покупателем и стандартов продаж, которые регламентируют то, что должен делать продавец

Таблица 2

Чек-лист: Точки контроля для продавца консультанта:

№	Наименование критерия	Вес критерия	Кол-во нарушений	Макс. балл	Вып./ не вып.
1	2	3	4	5	6
1	Знания			24	
1.1	Знание технологий продаж	6	1	6	
1.2	Знание ассортимента компании	4	2	8	
1.3	Знание программного обеспечения	5	2	10	
2	Соблюдение технологий			18	
2.1	Соблюдение корпоративных стандартов	2	2	4	
2.2	Соблюдение регламентов	4	1	4	
2.3	Соблюдение «Методики по работе с клиентом»	5	2	10	
3	Отчетность			28	
3.1	Своевременная отчетность	3	4	12	
3.2	Качество ведения клиентской базы	4	1	4	
3.3	Качественный документооборот с клиентами	3	4	12	
	Всего баллов			70	

Пояснения к таблице

1. Знания

1.1 Знание технологий продаж. Знание проверяется путем тестирования сотрудников при помощи, программы ПАП, опросных листов, проверок по телефону.

1.2 Знание ассортимента компании. Знание проверяется путем тестирования сотрудников при помощи, программы ПАП, опросных листов, проверок по телефону.

1.3 Знание программного обеспечения. Знание проверяется путем тестирования сотрудников, так же фиксируются ошибки сотрудника во время работы.

2. Соблюдение технологий

2.1 Соблюдение корпоративных стандартов. Фиксируются нарушения корпоративных стандартов за отчетный период.

2.2 Соблюдение регламентов. Фиксируются нарушения регламентов.

2.3 Соблюдение «Методики по работе с клиентом». Фиксируются нарушения технологии продаж (этапов продаж, речевых модулей).

3. Отчетность

3.1 Своевременная отчетность. Фиксируются нарушения по времени предоставления отчетности и заполнения базы данных.

3.2 Качество ведения клиентской базы. Фиксируются ошибки и не полнота заполнения БД.

3.3 Качественный документооборот с клиентами. Фиксируются ошибки в расчетах для клиентов и в документообороте с клиентом.

Стоимость 1балла = 50 руб.

Матрица товаров.

Матрица товаров в СОТ используется для разных целей:

- Когда нужно ввести новый ассортимент, а продавцы продают старый;
- Нужно распродать неликвиды;
- Нужно повысить рентабельность в отчетном периоде, поэтому необходимо стимулировать продавать высоко маржинальные товары;
- И др.

В общем виде матрица выглядит в виде таблицы.

Таблица № 1-3

Пример матрицы.

Товарные группы	Ценовой сегмент или поставщик / бренд			Итого план
	1	2	3	
Товарная группа 1 (Тг1)	5%	5%	10%	20%
Товарная группа 2 (Тг2)	10%	5%	15%	30%
Товарная группа 3 (Тг3)	15%	10%	5%	30%
Товарная группа 4 (Тг4)	10%	5%	5%	20%
	% плана от общего объема			100%

Пояснения к таблице

«% плана от общего объема» - это сколько процентов в денежном выражении занимает данная торговая группа (Тг) в общем плане продаж по матрице (или по плану на магазин за период).

Если Тг3 продали на 50% при плане матрицы в 30% в ущерб другим Тг (т.е. один из плановых показателей не достигнут), то для расчёта интегральных показателей считается, что продажи по Тг3 достигнуты полностью (перевыполнение не считается), т.е. засчитывается только 30%, а не все 50%. Если остальные показатели выполнены в норме, то перевыполнение засчитывается.

Если Тг3 продали на 25% при плане матрицы в 30%, то для расчёта общего процента выполнения по всей матрице берётся 25%

Премиальная часть за выполнение матрицы может начисляться двумя способами.

- Простой в расчетах способ начисления, это если достигнуты, хотя бы, 3-4 (приоритетных) запланированных показателя матрицы. Премия начисляется целиком. Остальные показатели участвуют в не материальной мотивации.
- Более сложный, но более точный, это платить за продуктивность сотрудника, т.е. высчитывать ПС (процент) по всем товарным позициям из матрицы, которые были указаны в плане на месяц.

Подробно расчет приводится в самой методике.

1. Категории продавцов-консультантов

Рекомендуем ввести 3 (не более) категории продавцов-консультантов + «стажер». Категории должны иметь различную базовую ставку зарплаты, также может отличаться максимальный размер премиальной части и размер процентов, способ начисления процентов может быть у всех одинаков (кроме стажера – например, вообще без процентов).

1.1. Таблица определения категории продавца

Обозначения к таблице:

«х» – означает, что это сотрудник должен знать/выполнять обязательно.

«-» – означает, что это сотрудник может не знать частично или допускается частичное невыполнение.

Таблица № 1-4

	Параметр	Стажер	Продавец 1 кат., промоутер	Продавец 2 кат.	Продавец 3 кат.
1.	Знание ассортимента своей специализации				
1.1.	Используемые материалы	х	х	х	х
1.2.	Характеристики материалов	-	х	х	х
1.3.	Количественные характеристики товара	х	х	х	х
1.4.	Знание модельного ряда	-	-	х	х
2.	Создание новых речевых модулей по товарам	-	-	х	х
2.1.	Активное участие в нововведениях	-	-	-	х
3.	Знание общих корпоративных стандартов	х	х	х	х
4.	Соблюдение корпоративных стандартов	-	х (допускаются единичные случаи нарушений)	х (нарушения не допускаются)	х (нарушения не допускаются)
5.	Знание «Стандартов по работе с клиентом»	60%	80%	90%	100%
6.	Соблюдение «Стандартов по работе с клиентом»	50%	75%	85%	95%
7.	Ведение документооборота	-	85% (допускаются единичные случаи нарушений)	100% (нарушения не допускаются)	100% (нарушения не допускаются)
8.	Знание программного обеспечения	-	90%	100%	100%
9.	Кассовая дисциплина	-	х	х	х
10.	Выполнение плана личных продаж	-	эпизодически	Допустимы перерывы в один месяц	регулярно
11.	План личных продаж (руб.)	1 УЕ*	2УЕ	3УЕ	4УЕ
12.	Наставничество	-	-	-	х
13	Знание ассортимента не своей специализации	-	-	На уровне стажера.	х

*1УЕ – минимальный план

Пояснения к таблице

1) Знание ассортимента своего бренда

1.1. **Используемые материалы.** Продавец должен знать все материалы и комплектующие, которые используются в продаваемом изделии (названия, производитель).

1.2. **Характеристики материала.** Продавец должен знать физико-технические свойства, состав материалов и комплектующих, которые используются в продаваемом изделии.

1.3. **Количественные характеристики товара.** Габаритные размеры, возможность их увеличить или уменьшить, количество ножек, цветовая гамма, работу механизмов.

1.4. **Знание модельного ряда.** Знание моделей, цены, стилей, акций и проч.

2) **Создание новых речевых модулей по товарам.** Продавец 2 и 3 категории обязан: делиться своим профессиональным опытом, новыми находками и «фишками», появляющимися при общении с клиентами, составлять речевые модули для нового ассортимента.

2.1. **Продавец 3 категории обязан активно участвовать в нововведениях.** В числе первых использовать новые технологии, активно способствовать распространению их в коллективе.

3) **Знание корпоративных стандартов.** Должны знать все, объем и содержание утверждается директором.

4)

5) **Знание стандартов по работе с клиентом.** Процент оценивается в соответствии с пройденной аттестацией.

6) **Соблюдение стандартов по работе с клиентом для увеличения продаж мебели.** Это оценка на основе акций «тайный покупатель» и субъективной оценке заведующего

7)

8)

9) **Кассовая дисциплина.** Продавцы 1, 2 и 3 категории должны безошибочно работать на кассе и правильно вести отчетную документацию по кассе. Если касса есть

10) **Выполнение плана личных продаж.** Продавец 2-й категории обязан
Продавец 3-й категории обязан

11) **План личных продаж.** Должны быть утверждены коэффициенты, которые указывают на соотношение планов личных продаж между продавцами в магазине.

12) **Продавец 3-й категории обязан участвовать в наставничестве.** На время наставничества можно понижать коэффициент по установлению плана.

13) **Продавец 3-й категории обязан владеть знаниями о не профильной товарной группе.**

Категории магазинов

В виду того, что фактические объемы продаж у магазинов сильно отличаются друг от друга, предлагаем ввести категории магазинов.

Пример Системы оплаты труда для продавца консультанта:

Точки контроля работы:

1. Объем личных продаж (руб.).
2. Объем продаж по ТТ(руб.).
3. Количество сделок (ед./шт.).
4. Чек-лист.

Дополнительные точки контроля:

- Товарная Матрица личная (высоко/низко маржинальные товары).
- Количество ошибок при оформлении документов, дизайна-проекта (может входить в Чек-лист).
- Соблюдение «Методики по работе с клиентом» (может входить в Чек-лист).

Таблица № 2-6.1.1

Таблица Расчет заработной платы продавца

	БС=ФЗП*60%	ЗП=БС + ОПЧ		ОПЧ = Пр1+Пр2+Пр3+Пр4
ОПЧ	Точки контроля	Процент от ОПЧ	Min порог ПС	Формулы начисления
Пр1	Личные продажи	50%	70%	Пр1=ОПЧ x 0,5 x ПС
Пр2	План продаж по выручке ТТ	20%	85%	Пр2=ОПЧ x 0,2 x ПС Выплачивается при достижении минимального порога личной ПС
Пр3	Количество сделок*	20%	да/нет	Пр3=ОПЧ x 0,2
Пр4	Чек-лист	10%		

Описание формирования переменной части ЗП

- **Пр1**, премиальная часть 1 может достигать 50% от общей переменной части ЗП. Пр1 начинает начисляться, после того как план личных продаж на месяц выполнен, хотя бы, на 70%. Начисляется в соответствии с личной продуктивностью.
- **Пр2**, премиальная часть 2, начисляется аналогично Пр1. Выплачивается при достижении минимального порога личной ПС.
- **Пр3**, премиальная часть Количество сделок, вводится в СОТ для того чтобы в случае случайной большой сделки вначале месяца, сотрудник был стимулирован на дальнейшую работу в течение всего месяца. Начисляется по приведенной в таблице формуле, выплачивается при достижении минимального утвержденного количества сделок.

*В более сложном варианте коэффициент (процент) достижения количества продаж (К-сделок) может быть составной частью Пр1 и Пр2 и таким образом регулировать получение премиальной части. Например: Пр1=ПЧ x 0,2 x ПС x К-сделок

- **Пр4**, Премиальная часть 4, содержания чек – листа и начисления баллов, подробно описана в первом разделе методики «Система оплаты труда для сотрудников оптового направления Таблица 1.1

Далее следует примеры систем оплаты труда в количестве 8 штук в соответствии с Оглавлением методики, представленном в начале документа.

Общее количество страниц в методике – 34 листа.