

Что нужно знать о МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Значение среднего заработка по рынку торгового персонала.

1. Постоянная часть заработной платы.
2. Переменная часть заработной платы.
3. Мотивирующие и демотивирующие факторы для удержания сотрудников в компании.

Начать необходимо с базовых вещей и факторов, а именно:

1. Определить средние значения заработной платы по рынку для потенциального кандидата. Это важно, т.к. существует четкая зависимость между соотношением уровня заработной платы и сотрудником, на которого вы можете рассчитывать. Повторюсь, что в настоящее время не компания ищет сотрудника, а сотрудник компанию.

Минимум будет привлекать начинающих, пробующих и тех, кто хочет переждать. Максимум будет ориентиром для тех, кто уже знает, что это такое, кто готов перейти из разряда середнячков на следующий уровень или профи, которые знают себе цену. Если вы предлагаете средние величины, то это будет ориентиром, в большей степени, для первой группы соискателей и тех, кто не стал успешными на текущем месте и поэтому ищут новое.

2. Система оплаты труда, она всегда зависит от совокупности критериев, характеризующих продажи, активность торгового персонала и качество его работы.

Существенным фактором является соотношение постоянной и переменной частей. Я считаю, что наличие постоянной части обязательно. Она должна обеспечить кратковременное «выживание» сотрудника в неудачный период времени это с одной стороны, с другой стороны она не должна стимулировать сотрудника на продолжительное пребывание в зоне не выполнения задач, обеспечивающих переменную часть заработной платы (это не должно касаться вновь принятых сотрудников). Для ориентира постоянной части я советую принимать уровень минимальной заработной платы в экономике региона. В качестве средней величины я предложил бы установить соотношение 40% на 60%. Уместно применение «условно-постоянной» части заработной платы.

В качестве вывода: постоянная часть должна пусть не мотивировать сотрудника на подвиги, но не вызывать постоянное желание мониторить рынок предложений.

Нужно отметить, что в период адаптации нового сотрудника соотношение постоянной и переменной частей не должны быть приравнены к обычным сотрудникам. Обязательно у нового сотрудника будут сложности связанные с новым местом работы и он, объективно, будет рассчитывать только на фиксированную часть на период нескольких циклов сделок на вашем рынке. Этот параметр будет решающим для него в момент принятия решения о том, в какую компанию отправлять резюме. Как вариант увеличения постоянной части на период адаптации может быть так называемая «условно-постоянная часть», т.е. сумма бонуса не привязанная к показателям объема продаж, а зависящая от выполнения набора действий организационного и обучающего плана.

Переменная часть заработной платы сотрудника отдела продаж должна отражать результаты работы (объем продаж), качество работы (покрытие клиентской базы), активность (новые

клиенты, пенетрация, маркетинговые активности, звонки, встречи и т.д.) и решение специфических задач периода.

Показатели переменной части, сколько их может, а главное должно быть? Для ответа на этот вопрос необходимо принять один факт – вес одной задачи в KPI сотрудника не может быть менее 10% от его переменной части, это значит, что за меньшую сумму сотрудник не будет ничего делать, в его понимании эта сумма не будет достаточной для совершения каких-либо усилий. Т.к. задач всегда несколько, необходимо их ранжировать. Доля переменной части за более важные задачи компании должна быть больше, а за менее меньше.

Для максимального охвата задач компании часть показателей переменной части можно менять поочередности по периодам времени, сохраняя основные показатели без изменений.

Еще один вопрос, как платить переменную часть: процент от сделки, процент от объема, процент от оплат, или фиксированную часть за выполнение плановых показателей. В качестве ориентира для принятия решения в ту или иную сторону предлагаю ориентироваться на цикл продаж.

- короткий цикл, простая продажа (один контакт с клиентом) и повторные сделки (регулярные продажи) – фиксированная выплата за достижение плановых показателей (FMCG рынок). В этом случае достаточно просто рассчитать план продаж, т.к. есть набор постоянных и перспективных клиентов с историей продаж.

- длинный цикл, сложная продажа (много контактов с клиентом), малая вероятность повторной сделки - % от поступления денег от каждой сделки.

3. В каждой компании существуют факторы, которые побуждают сотрудников на продолжительный период работы в ней, это: белая ЗП, наличие четких процедур и регламентов, товар (бренд), наличие КБ, коллектив, точность планирования, социальный пакет (ДМС), корпоративные авто и связь, организованное рабочее место, корпоративная жизнь, развитая не материальная мотивация, возможность обучения и развития, карьерный рост, статус компании и т.д.

В каждой компании существуют факторы, которые побуждают сотрудников на поиск возможностей перехода в другую компанию, это: серая ЗП, минимальная постоянная часть, отсутствие системы в работе компании, отсутствие процедур, регламентов, частая смена правил, штрафы, отсутствие формализованной системы мотивации, отсутствие обучения, отсутствие периода адаптации, отсутствие карьерных перспектив, статус компании, известность бренда и т.д.

Каждая компания самостоятельно может определить для себя набор критериев, из перечисленных выше, для оценки своей привлекательности как работодателя. На основании этих же критериев Вы можете дать оценку качества персонала, который у Вас есть в настоящее время.

ЧЕК-ЛИСТ для экспресс оценки работы мотивации персонала:

1. Вы проводите мониторинг уровня заработной платы торгового персонала.
2. В компании существует прозрачная система мотивации сотрудников.
3. Соотношение постоянной и переменной частей обосновано для каждой категории сотрудников.
4. Показатели мотивации отражают результаты деятельности сотрудника.
5. Компания понимает свои мотивирующие и демотивирующие факторы.
6. Система мотивации дифференцирована относительно характера работы сотрудника.