



Книга Принципы оплаты труда специалистов по продажам

Руководство по разработке и внедрению эффективной системы материального вознаграждения сотрудников отдела продаж

Андрис Золтнерс, Прабхакант Синха, Сэлли Лоример
AMACOM, 2006

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Разработать идеальную систему оплаты труда специалистов по продажам нелегко. Если размер зарплаты адекватен усилиям, он будет служить стимулом для сотрудников. Работодатель, который платит слишком много, тратит деньги впустую, поскольку стимул для наращивания объема продаж исчезает и сотрудники превращаются в бездельников. А если он платит слишком мало, он теряет лучших специалистов. Но как определить подходящий размер зарплаты? Как установить оптимальное соотношение оклада и премиальных? Авторы этого руководства, специалисты по продажам и маркетингу, дали ответы не только на эти, но и на многие другие вопросы, разработав обстоятельный план по внедрению эффективной системы оплаты труда специалистов по продажам. *BooksInShort* рекомендует эту книгу прежде всего руководителям отдела продаж, которые ищут способы повысить результативность работы подчиненных.

Основные идеи

- Разработка эффективной системы оплаты труда сотрудников отдела продаж – непростая, но необходимая задача.
- Хорошо продуманная система оплаты позволяет компании повышать прибыль от продаж и привлекать лучших специалистов по сбыту.
- В систему оплаты труда сотрудников отдела продаж мелкие изменения следует вносить каждый год, а крупные – каждые два-три года.
- Причиной плохих продаж не всегда бывает низкая зарплата сотрудников.
- Оплата труда должна соответствовать стратегическим целям компании и ожиданиям персонала.
- Система оплаты труда должна хорошо сочетаться с процессами внутри компании и стимулировать продажи.
- При определении размера оплаты труда следует учесть средний уровень зарплат по отрасли, зарплату на последнем месте работы, бюджет, корпоративную культуру компании и производительность труда сотрудника.
- Не жалейте времени на объяснение персоналу причин изменений в оплате.
- Не злоупотребляйте премиями и не поощряйте соперничество сотрудников.
- Умелое управление системой оплаты труда не менее важно, чем ее создание.

Краткое содержание

Возможна ли идеальная система оплаты труда?

Создание эффективной системы материального поощрения сотрудников отдела продаж – задача непростая, но стоящая затрачиваемых на ее решение усилий. Если вы с ней справитесь, то сможете и привлечь к себе на работу талантливых людей, и нарастить объемы продаж. Если же вы этого не сумеете сделать, то вашей компании будет нанесен ущерб, поскольку ценные сотрудники из нее уйдут, а продажи упадут. Ваша цель – создание результативной системы оплаты труда сотрудников отдела продаж.

“Внося изменения в систему оплаты труда сотрудников, обязательно принимайте в расчет мысли и чувства людей, которых эти изменения затронут”.

Начните с бюджета. Выясните, какие средства компания может позволить себе тратить на оплату труда специалистов по продажам. Проясните вопрос о том, каким должен быть размер оклада по отношению к размеру премий и бонусов. Считаете ли вы, что зарплата продавцов должна зависеть от эффективности их работы? Оказывают ли бонусы и мелкие стимулы положительное воздействие на продажи, или они лишь отвлекают сотрудников от их основных целей? Насколько прибыльны перекрестные продажи? Система оплаты труда должна быть простой и понятной. Планируя объем продаж, отталкивайтесь от предшествующих показателей. Как правило, премии за успехи в продажах выплачиваются в компаниях на основе следующих четырех критериев.

1. **Специалисты по продажам обеспечивают валовую выручку компании.** Компании, работающие на рынках с острой конкуренцией, используют самые разные средства для стимулирования сбыта, чтобы оставаться прибыльными. Если основные продажи держатся на усилиях сотрудников отдела сбыта, а не на маркетинге или других средствах, то в качестве стимула следует использовать дифференцированную систему оплаты труда.
2. **Применяются количественные показатели работы.** В сфере продаж есть множество параметров, по которым руководители могут узнать, как их подчиненные работали в течение недели, месяца, квартала или года, и сравнить результаты с результатами других отделов, с прошлыми показателями и запланированными нормами.
3. **Дифференцированная оплата используется как стимул.** Разъездные торговые агенты находятся вне вашего прямого контроля, и дифференцированная система оплаты может заставить таких агентов работать усерднее.
4. **Дифференцированная оплата подчеркивает успехи отдельных сотрудников.** Продажи – нелегкая работа. Потенциальные клиенты нередко занимают враждебную позицию по отношению к сотрудникам отдела продаж. Дифференцированная оплата труда должна отчасти компенсировать сотрудникам издержки их профессии.

Корректировка оплаты труда сотрудников отдела продаж

Систему оплаты труда следует регулярно корректировать для того, чтобы она оставалась актуальной и служила стимулом для сотрудников. Многие компании корректируют ее ежегодно, а раз в два-три года проводят ее масштабный пересмотр. Поскольку результаты работы отдела продаж напрямую зависят от оплаты труда их сотрудников, компании, занятые сбытом продукции, с особым вниманием подходят к корректировке этой оплаты.

“При корректировке системы оплаты труда особое внимание компания должна уделять удержанию наиболее успешных специалистов по продажам, поскольку именно этих сотрудников ни в коем случае нельзя терять”.

Например, компания–изготовитель ковров решила изменить принцип оплаты сотрудников отдела продаж из-за падения сбыта. Поскольку ранее сотрудники получали зарплату строго в зависимости от объема продаж, то они не имели стимулов для продвижения на рынке более прибыльных марок. В итоге руководство компании решило изменить эту систему оплаты, чтобы повысить как объем продаж в целом, так и долю продаж самых прибыльных ковров. Для начала компания обучила сотрудников внимательнее относиться к работе с розничными продавцами прибыльных ковров. Схема оплаты труда персонала была изменена следующим образом: фиксированный оклад стал составлять 60%, а переменная часть зарплаты – 40% (она включила в себя бонусы за выполнение показателей и 3% комиссионных за сбыт самых прибыльных ковров). В результате продажи прибыльных марок выросли на 3%, а валовая прибыль компании возросла на 12%.

Требования к системе оплаты труда

Эффективная система оплаты труда специалистов по продажам должна согласовываться с общей стратегией компании, сочетаться с сопутствующими системами (такими как система найма сотрудников и система управления производительностью труда) и быть результативной, то есть вести к росту продаж. Схема оплаты труда должна положительно отражаться на следующих элементах системы продаж:

1. **Показатели деятельности компании.** Система оплаты труда сотрудников отдела продаж должна помогать компании достигать запланированных показателей продаж и удерживать свою долю рынка.
2. **Результативность работы с клиентами.** Система должна способствовать тому, чтобы клиенты покупали ваши товары и услуги в запланированном объеме.
3. **Работа отдела продаж.** Специалисты отдела определяют потенциальных потребителей, анализируют их потребности, формулируют и делают предложения, ведут переговоры, производят установку продукта и многое другое.
4. **Потребности персонала.** Система оплаты должна устраивать сотрудников, желающих получить достойное вознаграждение и испытывать удовлетворение от работы.
5. **Факторы повышения производительности труда.** Наряду с зарплатой есть и другие стимулирующие факторы, которые можно разделить на несколько групп. Определяющие факторы – это параметры работы, задаваемые руководителями (такие, как новые стратегии или сбытовые операции). Формирующие факторы – это процессы, которые формируют у сотрудников отношение к работе (например, подбор и обучение персонала). Информационные факторы, такие как изучение клиентуры, помогают сотрудникам отдела продаж выполнять свою работу. Побудительные факторы – это бонусные программы и положительный пример сотрудников с высокими показателями продаж. Контролирующие факторы повышают эффективность продаж, облегчая контроль производительности.

“В одних только США компании тратят на премии специалистам по продажам 200 миллиардов долларов в год – примерно столько же, сколько на рекламу”.

Иногда руководство компании считает, что единственная причина падения объемов продаж – это несовершенство системы оплаты труда сотрудников. Однако реальная причина часто состоит совсем в другом. Источником проблем может оказаться один из вышеупомянутых элементов системы управления продажами или же сама структура персонала отдела, его численность, недостаток подготовки или неудачный выбор территории для продаж. Перед тем, как менять систему оплаты труда, убедитесь в эффективном использовании других стимулов продаж.

“Если система оплаты труда плохо продумана, компания не сможет привлекать опытных специалистов по продажам и потеряет тех, которые работают на нее сейчас”.

Вписывается ли система оплаты труда в рамки бюджета, способствует ли она выполнению целевых показателей? Обязательно выясните, не утратили ли эти показатели свою актуальность. Попробуйте оценить эффект от краткосрочных программ стимулирования сбыта: не дезориентируют ли они персонал, отвлекая от выполнения целевых показателей, помогают ли мотивировать и удерживать успешных сотрудников? Насколько эффективным оказался переход к дифференцированному принципу оплаты и насколько справедлив текущий размер зарплаты? Вводя новые принципы оплаты, убедитесь в том, что новая система оплаты предусматривает материальное поощрение за выполнение запланированных показателей продаж. Пересмотр этих принципов не следует осуществлять до тех пор, пока вы не выясните наверняка, что причиной падения продаж были недостатки именно системы оплаты труда, а не другие факторы.

Разработка новой системы оплаты труда

Разработку новой системы оплаты труда специалистов по продажам начните с определения ее целей. Не забудьте принять во внимание и другие факторы, такие как маркетинг, финансовое состояние компании, установившаяся практика продаж, результативность работы сотрудников, их информированность, методы управления отделом продаж и общая культура управления в компании. При разработке новой системы оплаты учитывайте мнение корпоративных специалистов по финансам, маркетингу и управлению персоналом. Новая система должна определять такие связанные друг с другом параметры, как размер зарплаты, соотношение оклада и премиальных, показатели производительности и соотношение между оплатой труда и производительностью.

Выбор показателей производительности труда

Прежде чем поощрять сотрудников за хорошую работу, выберите подходящие критерии для ее оценки. В отношении продаж оценивайте валовую прибыль, количество собранных заказов на поставку, поступление платежей, индивидуальный объем продаж на каждого сотрудника, долю рынка и ценность ваших продуктов в глазах клиентов. В отношении клиентов оцените такие факторы, как число постоянных клиентов, количество случаев возврата продукции, степень насыщенности рынка продуктами, а также удовлетворенность и лояльность клиентов. Следите за тем, как сотрудники справляются с поиском новых клиентов, рассылкой предложений и обслуживанием клиентов.

Оптимальное соотношение оклада и премиальных

Определение оптимального соотношения оклада и премиальных производится на основе оценки следующих факторов.

- **Роль отдельного сотрудника.** Оцените стиль работы каждого из специалистов отдела, манеру его общения с клиентами, его административные навыки, количество сделанных им предложений и другие показатели эффективности его работы.
- **Зависимость объема продаж от действий сотрудников.** Несут ли продавцы ответственность за объемы сбыта? Какая часть продаж напрямую зависит от их усилий?
- **Количественные показатели.** Результаты работы должны иметь численное выражение. Оценивайте ее эффективность, сравнивая с отраслевыми стандартами.
- **Культура компании.** Кто отвечает за обслуживание клиента – отдел в целом или сотрудники по отдельности? На чем персонал отдела должен сосредоточить внимание прежде всего – на взаимоотношениях с клиентами или на выполнении операций? Что выгоднее компании – периодические всплески активности или равномерность усилий, командная работа или соперничество между сотрудниками?
- **Философия управления.** Сформулируйте требования к специалистам по продажам и попробуйте оценить, насколько их работа отвечает этим требованиям.

Оптимальное соотношение между производительностью и оплатой труда

Если сотрудники отдела продаж работают как независимые торговые агенты, используйте комиссионную систему оплаты труда. Убедитесь, что продажи у наиболее успешных сотрудников держатся на высоком уровне благодаря их личным усилиям, а не потому, что им досталась удачная территория. Если разные подразделения компании пользуются услугами одного отдела продаж, то система поощрений в этом отделе должна быть единой для всех сотрудников. В противном случае они будут стремиться заниматься наименее трудоемкими продажами, чтобы выполнить план. Устанавливайте такие целевые показатели продаж, которые будут вызывать у сотрудников желание их перевыполнить. Учащайте выплату премий по мере приближения сотрудников к выполнению запланированных показателей.

Как определять размер зарплаты специалистов по продажам

Установите среднюю заработную плату для каждой должности в отделе продаж. Затем подсчитайте размер зарплаты сотрудника в зависимости от того, насколько ему удастся выполнять запланированные показатели. Если вы будете платить слишком мало, то не сможете привлечь опытных специалистов. Слишком высокая зарплата сократит прибыль компании и породит у сотрудников отдела продаж необоснованное чувство привилегированности. Также примите в расчет текущий уровень зарплат специалистов по продажам на рынке труда, зарплату сотрудника на его предшествующем месте работы, бюджет, роль сотрудников в процессе продаж и взаимодействия с клиентами, размер зарплат у конкурентов, а также индивидуальные роли специалистов отдела. Рассмотрите полномочия, которыми наделены сотрудники для стимулирования сбыта. Учтите нормы оплаты труда в компании в целом, а также средний уровень зарплат в вашем регионе и отрасли. Информацию о фактических зарплатах в других местах можно получить при собеседованиях с кандидатами или увольняющимися сотрудниками. Специалисты по продаже сложных или высокотехнологичных товаров или услуг должны получать повышенное вознаграждение. Учитывайте и различные другие факторы – от защиты конфиденциальности до наличия достаточного числа кандидатов в отдел продаж.

“Те, кто занимается контролем оплаты труда, часто слышат упреки в свой адрес, если система оплаты не устраивает работников, и крайне редко слышат одобрительные отзывы, если система эффективна”.

Ограничьте использование методов стимулирования сбыта, основанных на соперничестве между специалистами отдела продаж, поскольку такие методы отвлекают персонал от выполнения запланированных показателей продаж. Прибегайте к этим методам лишь в качестве кратковременной меры. Система поощрения сотрудников, работающих как независимые торговые представители, должна демонстрировать признание их заслуг компанией – в этом случае она оказывается более эффективным средством стимулирования продаж, чем методы, основанные на соперничестве или программы оценки производительности. Как правило, нововведения в системе оплаты труда нарушают привычную работу отдела продаж и даже могут вызвать беспокойство у его сотрудников. Чтобы избежать этого, вам следует четко объяснить персоналу суть нововведений и вызвавшие их причины, а также описать, какие реальные преимущества они им дают. Эффективный контроль соблюдения новых принципов оплаты – непростая, но чрезвычайно важная задача. Проверьте, предусмотрены ли у вас в компании соответствующие кадровые и административные процедуры, а также располагаете ли вы персоналом, на который можно возложить этот контроль.

Об авторах

Андрис Золтнерс и Прабхакант Синха – преподаватели курса предпринимательства, соучредители консалтинговой компании. **Сэлли Лоример** – бизнес-консультант, автор книг, в прошлом – глава консалтинговой компании Золтнерса и Синхи.
