

Методическое пособие для формирования и расчета заработных плат

## **Системы оплаты труда для розничных компаний мебели, контрольные чек-листы**



## **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

## Оглавление

Радел №1 Общие сведения. Методология и принципы создания системы оплаты труда .....	4
1. Описание и терминология в СОТ .....	6
2. Премияльные части .....	7
2.1. Премияльная часть (Пр) Чек-лист .....	7
2.2. Корпоративные стандарты .....	8
2.3. Чек-лист для оценки продавцов .....	9
2.4. Таблица. Чек-лист заведующего магазином .....	10
3. Премияльная часть (Пр) Матрица товаров .....	12
4. Категории продавцов-консультантов .....	12
5. Категории магазинов .....	15
6. Коэффициент трудового участия (КТУ) .....	15
Радел №2 Примеры систем оплаты труда для розничного направления .....	16
1. Система оплаты труда для директора розничной сети .....	16
2. Система оплаты труда для управляющего нескольких ТТ .....	18
3. Система оплаты труда для директора ТТ .....	20
4. Система оплаты труда для управляющего ТТ .....	21
5. Система оплаты труда для старшего продавца-консультанта .....	22
6. Система оплаты труда для продавца-консультанта .....	23
6.1 Вариант №1. Узкий ассортимент на ТТ .....	23
6.2 Вариант №2. Широкий ассортимент на ТТ .....	24
7. Система оплаты труда для продавца-консультанта с КТУ .....	25
8. Система оплаты труда для мерчандайзера .....	26
8.1 Вариант №1. Совмещение основных должностных обязанностей с функциями мерчандайзера .....	26
8.2 Вариант №2. Отдельная должность .....	26
Раздел №3. Описание систем оплаты труда для службы сервиса .....	30
3.1. Особенности начисления оплат для сотрудников службы сервиса.	
Чек-листы, тарификация и квалификация .....	30
3.1.1. Чек-лист грузчика .....	30
3.1.2. Чек-лист грузчика-сборщика .....	31
3.1.3. Категории должности грузчик – сборщик .....	31
3.1.4. Таблица определения категории грузчика – сборщика .....	32
3.1.5. Тарификация работ грузчик, грузчик – сборщик .....	34
3.2. Примеры системы оплаты труда для службы сервиса .....	36
3.2.1 Система оплаты труда для начальника службы сервиса .....	36
3.2.2. Система оплаты труда для кладовщика .....	38
3.2.3. Система оплаты труда для диспетчера .....	42
3.2.4. Система оплаты труда для сборщика .....	44
3.2.5. Система оплаты труда для грузчика – сборщика .....	46
3.2.6. Система оплаты труда для грузчика склада .....	49
Приложения .....	51
Приложение № 1. Вариант Формы расширенного чек-листа для продавца-консультанта .....	51
Приложение № 2. Чек-лист для аудита фирменных салонов .....	52
Приложение № 3. Критерии оценки продавцов салонов при телефонных проверках .....	56

## Радел №1 Общие сведения.

### Методология и принципы создания системы оплаты труда

С точки зрения наемного персонала, система оплаты труда – это способ монетизации своих затрат, произведенных в виде времени, физической силы, работы интеллекта.

С точки зрения управленца, система оплаты труда – это инструмент управления персоналом, работающего в рамках должностных инструкций, бизнес процессов, регламентов.

Система оплаты труда предназначена управлять персоналом так, чтобы удерживать его работу в рамках регламентов, потому что в идеале именно регламенты программируют процесс достижения запланированных целей в компании. Для реализации этого подхода система оплаты труда включает в себя точки контроля, которые характеризуют точность направления вектора движения к цели компании, динамику достижения этих целей. Изменяя важность (степень вознаграждения) в системе оплаты труда этих показателей, мы корректируем усилия персонала.

Для определения точек контроля, которые надо отразить в системе оплаты труда, должны быть определены цели на ближайшие 2-3 года, необходимо сформулировать параметры внутренней среды организации, которые смогли бы отразить способность компании достигнуть заданных целей.

В разработанных СОТ, указываются обязательные и дополнительные точки контроля. Обязательные точки контроля – это ключевые показатели деятельности, которые свидетельствуют о выполнении основных бизнес-процессов. Их необходимо материально стимулировать.

Дополнительные точки контроля – это показатели, которые необходимо отслеживать, но для рассматриваемой должности в конкретных условиях не имеют ключевого значения и могут стимулироваться с помощью не материальной мотивацией сотрудника.

«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 контролируется. 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 выставить 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 частей должны иметь размер не меньше 10%.

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

### Формулы

- 1 **ФЗП (Общая формула начисления зарплаты)**      **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.

## 7 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*

---

## 2. Премияльные части

### 2.1. Премияльная часть (Пр) Чек-лист

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

Несколько слов о важности этого параметра.

Увеличение продаж зависит от многих составляющих, в данном случае система оплаты труда влияет на процесс самой продажи, т.е. процесс взаимодействия продавца с клиентом. Продавец – это сотрудник, который непосредственно при общении с клиентом реализует все маркетинговые, рекламные и прочие программы с целью продажи товара. Его профессиональное взаимодействие даст дополнительную прибыль от задуманных вами маркетинговых программ, а не профессиональное сведет на нет все ваши усилия и затраченные средства. Поэтому мы рекомендуем обязательно вести чек-лист. Для материальной стимуляции по этому параметру достаточно выделить из ФЗП 2000 – 5000 руб. в зависимости от рода деятельности сотрудника и общего размера ФЗП.

Для того чтобы стимулировать сотрудника действовать в рамках стандартов компании необходимо контролировать его поведение на торговой точке вообще и при взаимодействии с клиентом в частности. Практический опыт (мировые исследования) в области мотивации труда показывают, что даже если в компании не существует четко зафиксированного вознаграждения или наказания за соблюдение/не соблюдение тех или иных стандартов сам факт внимания к деятельности сотрудника (даже на уровне формального сбора данных) позволяет повысить ответственность сотрудников у значительной части коллектива.

Это происходит из-за того, что человеку свойственно соответствовать принятым нормам, и когда сотрудники понимают, что их поведения оценивается на соответствие принятым стандартам, то это автоматически поднимает качество обслуживания клиентов. А если чек-лист учитывается в СОР, то положительный эффект становится ещё выше.

Без чек-листа не возможно обойтись, если в компании реализована система грейдов<sup>1</sup>, хотя в чистом виде такое в нашей стране пока редкость. В основном Российские компании пренебрегают этим эффективным инструментом управления.

---

<sup>1</sup> **ГРЕЙДИНГ (или система грейдов)** – это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, **грейдам**, в соответствии с их ценностью для компании. Таким образом, **ГРЕЙД** (grade (англ.) – степень, класс) – это группа должностей обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Количество грейдов может варьировать от 5-7 до 20. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада, или «вилка окладов», которая может периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной. <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/683087/>

Чек-лист наиболее популярен на должностях, связанных с непосредственным взаимодействием с клиентом, такие как: продавцы розницы, персонал сферы услуг, режиссеры менеджеры сектора B2B.

При взаимодействии человек-человек очень бывает трудно произвести объективную количественную оценку действиям, для этого и применяют чек-листы с экспертной оценкой, коридором баллов и проч.

Также чек-лист отлично справляется с задачей поддержания и контроля исполнения корпоративных стандартов и является обязательным инструментом, если в компании сформулирована миссия и сформировалась корпоративная культура.

Мы считаем, что чек-листы необходимы! Чек-лист опосредованно свидетельствует о том, что в компании интересна личность каждого сотрудника и если вы не можете чек-лист использовать в СОТ, то вы можете замеряемые показатели использовать для не материальной мотивации своего персонала.

## 2.2. 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, образцы некоторых приведены в **Приложение № 1**.

### 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.