

Часть 3. HR. Управление персоналом

Управление системой

Система не будет работать, пока вы не начнете как следует управлять подчиненными.

Поговорим о двух основных моделях мотивации. Начнем с относительно мягкой и покажем, как ею пользоваться в России. Вторая модель — «безжалостный менеджмент», очень жесткий и действенный подход.

Надеемся, ваши сотрудники не увидят эти материалы. Не стоит рассказывать, как вы хотите ими управлять, это вызовет сильное сопротивление. Если вы сами являетесь наемным сотрудником и читаете эту книгу, многие вещи вас возмутят и даже вызовут негодование.

Менеджмент

Профессия менеджера — сложная, потому что человек оказывается между молотом и наковальней. Если менеджер дружит с подчиненными, страдает эффективность. Если не дружит, работать в коллективе становится невыносимо.

Начнем с **основных правил**, которые необходимо знать, чтобы люди не спали и не тратили рабочие часы в «Одноклассниках» и «ВКонтакте».

Какие навыки и качества важно стимулировать в сотруднике

1. **Коммуникабельность, стрессоустойчивость**, готовность идти на конфликт и сглаживать трудные ситуации, «отбиваться» от клиентов. Все это — личные качества человека.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Можно ли на них влиять с помощью мотивации? Безусловно.

2. **Уровень профессионализма.** Это понимание продукта и отрасли.

Можно ли на это влиять с помощью мотивации? Однозначно. Мы обязаны позаботиться о том, чтобы сотрудники владели хотя бы минимумом информации об отрасли, в которой работают.

3. **Отношение к работе.** Сотруднику может не нравиться его работа, продукт, с которым приходится иметь дело, или вы как босс. С этим тоже необходимо работать.
4. **Техника исполнения** того, что он делает. Например, для продавцов это техника продаж.

Далее мы поделимся различными приемами управления, а пока давайте разберемся, какие подходы к мотивации существуют.

Нанимать медленно. Увольнять быстро

Большинство компаний нанимают людей быстро, а увольняют медленно.

Когда нужны кадры, вопрос решается быстро — берут хоть кого-нибудь. Если проходит время и видно, что человек не справляется, находится уйма причин, почему его нельзя уволить: «Он хороший человек и давно с нами работает. Как мы его выгоним? Где он будет работать?»

Увольнение затягивается. Если вы задумываетесь, не уволить ли какого-то сотрудника, это означает одно — с ним давно пора расстаться.

Текучка кадров обходится дорого.

Поэтому предлагаем поменять позицию: принимать медленно, а увольнять быстро. Как только видите, что сотрудник не справляется, тут же его увольняете. При этом нужно тщательно подбирать персонал.

Сколько стоит новый сотрудник

Вспомните стандартную позицию, на которую обычно нанимаете людей. Сколько реально стоит ваш сотрудник?

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

У него есть зарплата. Например, 30 000 рублей. Прибавьте к этому налоги, которые отчисляете за него, и социальные выплаты. Учтите и пространство в офисе, которое он занимает, — это три-четыре квадратных метра. Оцените, сколько тратите на их аренду.

Что еще? Расходные материалы. Теперь добавим разовые траты: обслуживание, мебель, лицензионное программное обеспечение, техника. Это первичные расходы, когда вы нанимаете человека и готового места нет. Учтите также расходы на кадровые агентства (если вы пользуетесь их услугами).

А если подсчитать, сколько денег тратится на менеджеров, которые помогают управлять остальными сотрудниками?

Средний менеджер может контролировать семь-девятьсот сотрудников. Его зарплату можно поделить на их количество и добавить к расходам, которые мы оценивали выше.

Порой даже за уборщицей, которая стоит 12 000 рублей в месяц, тоже необходимо ходить и напоминать о работе.

Люди, на управление которыми нужно тратить меньше времени, часто обходятся дешевле, даже если единица их времени стоит дороже.

Виды мотивации

1. Финансовая мотивация, или мотивация с помощью зарплаты.

Как вы, наверное, догадываетесь, это не единственная возможность воздействовать на сотрудников. Для многих есть факторы важнее денег.

Есть люди, которые работают в государственных структурах и говорят: «Да, я получаю мало, зато...» Идет перечень плюсов, которые их устраивают.

Но все-таки классический способ финансовой мотивации — зарплата, фиксированная часть, которую мы предлагаем человеку. Фактически берем его в аренду, говоря: «Мы платим тебе такую-то сумму, а ты обязуешься сидеть в офисе и выполнять такую-то работу».

[< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Зарплата позволяет вам заставить другого человека что-то делать. С другой стороны, она не обеспечивает его *желание* выполнять эту работу.

Конечно, может повезти, и к вам придет человек, который фанатеет от того, что делает. За небольшие деньги он готов делать все, что вы скажете. Но так бывает редко. В целом фиксированная зарплата подходит для рабочих позиций, не требующих особой инициативы.

2. Сдельная оплата.

Мы платим человеку по факту выполнения проекта или какого-то объема работы. Закрутил гайку — получи за нее 50 рублей.

Какие здесь плюсы? Желание работать у сотрудника повышается: он знает, что если ничего не сделает, ничего не получит. Для вас это безубыточно: если сотрудник ничего не сделал, ничего не получит. Вы же найдете другого человека на его место.

Минус такого подхода заключается в том, что **сложно контролировать, как человек использует время**. Он привыкает, что вы платите за результат. Будет крайне сложно заставить его приходить ровно в 9 или 10 часов. Если дизайнер делает вам сайт, он может скреативить что-то в последний день перед сдачей проекта.

У вас нет рычагов давления. Проблема в том, что такие люди расходятся и **начинается «звездная болезнь»**. Появляются внутренние конфликты, в коллективе создается плохой климат. Сильно страдает дисциплина. Имеет смысл совместить фиксированную и сдельную плату — предлагать оклад плюс процент.

Плохо, если человек сидит только на окладе. Вы не можете стимулировать его хорошо работать. Даже если сейчас он фанатеет от работы, через полгода или год начнет работать хуже. Поэтому добавляйте гибкую часть, которая зависит от показателей работы.

Делайте гибкую часть как в плюс, так и в минус: если грузчики уронили коробку, вычитайте, например, 1000 рублей из их зарплаты.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Плавающая часть может зависеть от того, что делает конкретный сотрудник, от работы отдела и компании в целом. **Помимо личной премии должна быть премия за командную работу:** выполнили общий план — получили деньги или какие-то бонусы. Это мотивирует людей работать в команде.

Все системы мотивации нужно тщательно продумывать и просчитывать по формулам. Если вы даете слишком большую фиксированную часть, не будет желания стараться ради маленького дополнительного процента. Если процент высокий, а фиксированная часть маленькая, человек находится в постоянном стрессе и через какое-то время уходит туда, где комфортнее.

Служебная лестница

Хорошая идея — выстраивать лестницы для своих сотрудников, подобно тому, как это делается в армии, полиции или других государственных структурах.

Вы можете придумать любые «звания»: стажер, младший специалист, старший специалист и т. д. Чтобы получить повышение, сотруднику мало отработать определенное количество лет или месяцев. Необходимы действия, которые приносят пользу бизнесу.

Например, если сотрудник получил ценный сертификат или помог внедрить технологию, это может стать поводом для его повышения.

Людям нужно показывать карьерную лестницу, чтобы они понимали, какие действия с их стороны приведут к повышению зарплаты.

Когда человек приходит в компанию, он не знает своих возможностей, а четко прописанные схемы помогают сориентироваться.

Как мотивировать продавцов

Отдел продаж — самый сложный. Поэтому его работу мы обсудим отдельно.

Лучше всего платить продавцам оклад и процент. Обычно назначается небольшая зарплата, например 15 000–20 000 рублей. У про-

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

давцов должна быть очень сильная отрицательная мотивация. Им нельзя позволять расслабляться.

Вы диктуете, сколько звонков должен сделать человек, в какое время прийти и какие отчеты подготовить. И если это не выполняется, срезаете с зарплаты какое-то количество денег. Это необходимо, чтобы обеспечить дисциплину.

Тонкости оплаты труда

Можно платить продавцам процент с продаж. Но если вы предоставляемые покупателям отсрочку платежа, это необходимо учесть при работе со своими сотрудниками.

Если ваш продавец заключил контракт и вы заплатили ему процент, не факт, что от покупателя поступит оплата — он может затянуть перечисление денег.

Желательно продумать систему мотивации так, чтобы ваши продавцы контролировали поступление оплаты от клиента: если оплата не приходит, это сказывается на их зарплате.

Существует еще одна большая проблема. Если вы платите процент с продаж и при этом у продавца есть **право предоставлять скидки**, он будет раздавать их направо и налево.

Ему все равно — продать на 1 000 000 или на 950 000. Если у него 1 % с продаж, в первом случае он получит 10 000, во втором — 9500. Дополнительные 500 рублей не мотивируют. А для вас это потеря 50 000 рублей. За месяц и за год набегают весьма приличные суммы.

Другой вариант: вы платите процент с прибыли. Слабая сторона такого подхода в том, что продавец будет знать, сколько вы зарабатываете в целом. Поэтому ему нужно показать, что чистыми вы имеете меньше.

Например, вы говорите, что прибыль составляет 20 % от общего объема продаж. Реально она может быть другой. Главное — **показать, с какой суммы человек будет получать свой процент**. Также он может зависеть от того, насколько перевыполнен план.

Необходимо учесть и еще одну проблему. Продавец, который получает процент с прибыли, может специально выбрать несколько высокомаржинальных позиций. При этом он забывает об остальном ассортименте. Если у вас тысяча различных позиций, а он продает пять, это не очень хорошо.

В данном случае необходимо учитывать и объем продаж, и прибыль.

Пример фармакологической компании: есть чужие товары, которые они продают, а есть свои, которые производят. У своих большая маржа, но нельзя продавать лишь их. Поэтому продавец получает и процент с продаж, и процент с прибыли от собственного товара.

Выбирайте тот метод расчетов, который подходит для вашего бизнеса.

План продаж

Еще вы должны формировать для своих продавцов планы продаж. Как определить норму?

Для начала подсчитайте свою точку безубыточности: сколько нужно продать, чтобы был ноль с учетом всех расходов?

Затем рассчитывайте точку желаемой прибыльности. Например, это уровень рентабельности в 25 %. Далее вы считаете, какие у вас должны быть продажи, и создаете план.

Если продажи будут ниже точки безубыточности, система провалится. План нужно выстроить таким образом, чтобы он **позволял** прийти к желаемому уровню прибыли.

Дебиторская задолженность

Дадим небольшую схему по работе с дебиторскими задолженностями.

Допустим, менеджер по продажам продал какой-то товар с отсрочкой платежа. Платеж будет осуществляться в три захода: первый транш — сразу и еще два — в течение двух следующих месяцев.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

В данном случае логично **выплачивать своему сотруднику не весь процент от будущих поступлений** денег сразу. Ведь фактически их еще нет. Можно отдать ему 3 % от предоплаты, затем — по 2 % с каждого пришедшего вовремя платежа. Если платежи просрочены, можно снизить выплаты продавцу на 1 % в каждом случае.

Если вы работаете с отсрочкой, наверняка заметили, что многие не очень любят платить. Ваш продавец должен знать, что если он не добьется своевременной оплаты, может не получить свое вознаграждение.

Можно вводить дополнительные штрафы, если оплата не поступит совсем.

С крупными компаниями необходимо вести собственную политику. Иначе они будут прижимать вас на очень невыгодных условиях.

Соглашайтесь работать только по своей схеме. Сами устанавливайте процент предоплаты, ответственность сторон и штрафы.

Мотивационная доска

Если у вас есть отдел продаж, повесьте на стене большую доску и отмечайте на ней ключевые точки — **минимальный план, стандартный и желаемый**.

И еще одну точку, которая соответствует некому суперпризу. Это может быть, например, поездка в Таиланд.

Для каждого плана необходимо установить свои проценты. Если продажи будут ниже плана-минимум, вы не платите ничего или платите незначительный процент. Чем выше результат, тем лучше поощрение.

Хорошо, если вы разобьете месяц на четыре части и создадите план на каждую неделю.

Дальше начинается самое интересное. Если кто-то из продавцов кричит: «Ура, я продал на 100 000!», руководитель отдела продаж или вы лично подходите и заштриховываете, сколько процентов плана сделано. При этом используете разные маркеры для каждого

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)