

## Анализ должности и модель расчета вознаграждения. Пример.

### Мотивация менеджера по работе с клиентами (интернет-магазин обуви при сети магазинов обуви)

Эта модель является **стадий** на пути к созданию системы мотивации, и может изменяться после обсуждения, обсчёта или тестирования (не всегда идеальные показатели удаётся подобрать сразу, а также не все показатели удается нормально собирать и отслеживать)

#### Что мы хотим от менеджера:

- Не потерять ни один заказ, быстро реагировать на заказы, пока клиент не ушел в другое место
- Безошибочно оформить заказы и организовать их исполнение, не создавать внутренних ошибок и решать их, если они возникли в других отделах
- Производительность труда, обработать больше заказов
- Клиентоориентированное общение
- Выявлять проблемы в магазинах при видеонаблюдении

Существующие проблемы	Решения
Менеджер бывает существенно недогружен заказами в определенные моменты, и в целом недогружен работой по обработке заказов.	На это время ему будет выделяться объём дополнительных работ (РОП ежемесячно / еженедельно будет создавать такой план/банк задач с оценкой работ в нормочасах, а менеджеры – брать задачи из этого банка и выполнять их).

**Предлагается следующая схема:** Оклад + премия по показателям, которая может умеренно расти при перевыполнении плана + фиксированная премия за безошибочность, которая уменьшается при ошибках. Конкретные суммы сделаем на 2 этапе, когда будет общий расчет. Вес и соотношение переменной и постоянной части будет уточнен после экономического расчета.

Зона ответственности и ключевые показатели	Вид вознаграждения	Вес	Как на это влияет сотрудник
Объём продаж за месяц по заказам данного менеджера (в парах / в деньгах)	Ежемесячная премия без ограничения сверху, т.е. при перевыполнении плана	10-15	Может влиять на средний чек, может рекомендовать товары на замену, если нет в наличии, может быстро реагировать на заказ. Плюс это повысит

	премия больше и больше.		заинтересованность в общем росте продаж.
Производительность труда: количество отправленных единиц товара / обработанных заказов	Но план надо назначать с учетом статистики и экономического расчёта, а также планируемой загрузки заказами и доработами	20-30	Производительность труда, организация работы.
Объём выполненных дополнительных работ (отчет с перечнем выполненных работ и их оценкой в нормо-часах)		30	Производительность труда с учетом того, что заказов мало – менеджер выполняет работы для других отделов и тем самым там не нужен дополнительный человек
Жалобы и нарекания по заказам данного менеджера от сотрудников магазинов и других подразделений, а также ошибки в 1С, по которым принято решение, что это вина менеджера. Жалобы разбирает РОП.	Фиксированная премия за месяц при отсутствии мотивированных жалоб, которая снижается или обнуляется при наличии жалоб	10-15	Безошибочно оформить, по всем правилам, не создавать внутренних ошибок и решать их, если они возникли в других отделах  Клиентоориентированное общение, во избежание жалоб от клиентов.
Нарушения инструкции, выявленные РОПом при регулярных и внезапных проверках (неактуальная информация на сайте, остались заказы вечером, не было на связи никого утром и т.п. – будет список нарушений). Или же оценка РОПом по определенной шкале.	Фиксированная премия за месяц при отсутствии мотивированных жалоб, которая снижается или обнуляется при наличии жалоб	10-15	Безошибочно оформить, по всем правилам, соблюдать инструкцию. Не создавать внутренних ошибок и решать их, если они возникли в других отделах
Процент от объема продаж только от <b>повторных</b> покупок в ИМ в течение года (если покупатель купил повторно, то ему понравился интернет-магазин в целом)	Бонус по итогам квартала/полугодия/года, для всех сотрудников ИМ (вместо существующей годовой премии), в равных долях – учитывая атмосферу сотрудничества и взаимопомощи в коллективе	Не входит в месячную премию	Содействовать работе отдела на общий результат (в т.ч. объем продаж по компании), подавать предложения по улучшениям, в частности по сайту, сотрудничество в коллективе, доводить до руководства обратную связь от клиентов и что им важно