

ОТПУСК ИЛИ БОНУС?



*Эдуард Зварич,
руководитель РА «Майер»*

От того, насколько четко и грамотно будет выстроена менеджером по продажам коммуникация с клиентом, зависит не только исход сделки, но и получение менеджером бонуса. Ситуация несколько осложняется в том случае, когда менеджер, уходя в отпуск, не закрыл дела и должен передать их другому специалисту отдела. Как же решить данную проблему и избежать конфликтных ситуаций? Об этом и поговорим.

Подписанию выгодного контракта, сулящего солидную прибыль фирме и бонусное вознаграждение менеджеру, предшествует долгая работа с потенциальным покупателем товара или услуги. Здесь требуется не просто профессиональная коммуникабельность и знание психологии, но также и умение правильно строить отношения с клиентом. Для этого нужно поддерживать с ним ненавязчивый контакт, не только интересуясь с определенной периодичностью его делами по телефону и даря приятные сувениры к праздникам, а также установить в определенной степени личные доверительные от-

ношения. Менеджеры серьезных компаний обязаны сделать все, чтобы клиент не жалел о сделанной покупке и обратился к ним впоследствии. А попытки продать товар или услугу без должного ведения того или иного клиента зачастую оборачиваются не только срывом сделок, но и влияют на репутацию компании в целом. Так, идеальной можно считать такую сделку, результатом которой остались довольны обе стороны – и продавец, и покупатель. Поэтому хороший менеджер по продажам должен уметь вызвать симпатию и доверие у клиента, с полуслова понимать своих потенциальных поку-

пателей, разбираться в их проблемах и стараться им помочь. Но для того чтобы менеджер работал продуктивно, ему обязательно нужно реализовать свое право на отпуск два раза в год. Естественный период усталости может отрицательно сказаться на продажах в целом и на отношениях с клиентами в частности. Но здесь мы сталкиваемся с другой проблемой: как наиболее эффективно подойти к вопросу передачи клиентов от уходящего в отпуск менеджера другому? А также как впоследствии избежать конфликтов по поводу получения бонусов по тем сделкам, что были переданы?

Бонусы являются традиционным методом мотивации менеджеров и сотрудников компании и связаны с достижением определенных результатов. Бонус может быть привязан к финансовым показателям компании, например, к прибыли от операции (если ее можно в явном виде оценить) или в целом к выручке по проекту. Так, бонусные планы являются способом поощрения в виде материальных выплат, величина которых определяется по результатам деятельности компании, подразделения.

Учитывая, что основную часть заработной платы менеджеров по продажам составляют именно бонусы, то потеря части таких поощрений не нужна ни одному менеджеру. Уходя в отпуск, каждый менеджер крайне заинтересован закрыть все текущие дела, дабы потом не вступать в дележ бонусов с другим менеджером, координирующим его клиентов во время отпуска.

ГРАФИК ОТПУСКОВ

Имея четко составленный план отпусков, менеджеры по продажам могут с большей отдачей для себя выстраивать работу в течение года. Здесь следует учитывать особенности составления графика отпусков для отдела продаж. Так, за две недели до наступления нового года в организации должен быть утвержден график отпусков. Работу над ним лучше начинать уже в ноябре. В небольшой компании можно опросить сотрудников — когда бы они хотели уйти в отпуск, в крупной — направить начальникам отделов письмо с просьбой предоставить такую информацию по их отделу. Если вы сами опрашиваете сотрудников о вре-

мени ухода в отпуск и возникает конфликт из-за того, кто и когда идет, не пробуйте его решить самостоятельно — доведите информацию до сведения руководства и оформите график в соответствии с решением руководства. Если вы запрашиваете информацию через начальников отделов, доверьте решение спорных вопросов им. На сбор информации для составления графика отпусков обычно уходит от одной до трех недель.

При составлении графика отпусков нужно следить за тем, чтобы во время ухода в отпуск сотрудников небольшого отдела направление не оставалось бы незакрытым. Например, если в компании всего два менеджера по продажам, то их отпуска не должны совпадать по времени даже частично, более того, между этими отпусками должен быть период совместной работы — для передачи дел от одного менеджера к другому.

Также при составлении графика отпусков в отделе продаж следует учитывать такой фактор, как сезонность. Многие при распределении отпусков зависят от специфики отрасли и сезонности продаж. Например, в некоторых компаниях уход летом в отпуск практически невозможен, в других — отпуска крайне нежелательны осенью. Что же касается компаний в отраслях, особо не зависящих от сезонности, то вопрос выбора времени года для отпуска может быть согласован с сотрудниками без особых трудностей.

Встречаются также случаи, когда компании имеют четко выраженную сезонность, где допустима даже ситуация ухода в отпуск целого отдела.

Задача руководителя — скорректировать график отпусков та-

ким образом, чтобы на результатах деятельности подразделения отсутствие того или иного сотрудника отразилось в наименьшей степени. Менеджеры отделов продаж как никто заинтересованы в том, чтобы их отпуск не пришелся на пик продаж и коллеги получили большой бонус по проектам. Таким образом, руководитель отдела для наиболее эффективного распределения отпусков должен учитывать сезонность и пожелания сотрудников на отпуск вкуче.

За две недели до начала отпуска необходимо уведомить сотрудника о его наступлении и издать приказ о предоставлении отпуска. Если менеджер по какой-либо причине захочет уйти в отпуск не по заранее установленному графику, то время начала отпуска может быть изменено по согласованию сотрудника с руководителем. Если на время начала отпуска сотрудник заболел и представил больничный лист, необходимо по его заявлению перенести отпуск на другое удобное для него время. Все эти изменения вносятся в соответствующий график отпусков. И не стоит забывать о том, что работник не может не ходить в отпуск два года подряд, а обязательный оплачиваемый отпуск не может быть заменен денежной компенсацией (только в случае увольнения сотрудника). Так, например, время от времени менеджеры могут брать выходные за счет неотгуленного отпуска, дабы решить свои личные дела и иметь возможность краткосрочного отдыха тогда, когда им это будет необходимо.

ВЫБРАТЬ ОТПУСК

В некоторых компаниях распространена практика, когда руко-

водитель отдела продаж ставит в прямую зависимость распределение отпусков от уровня продаж работника или предоставляет лучшим работникам первым решать, когда уходить в отпуск. Возможно, для определенных сотрудников это и будет являться поощрением, но продавцы, являющиеся лучшими, и так пользуются заслуженным уважением в команде. И в принципе нельзя резко делить отдел продаж на хороших и плохих работников, что является частой ошибкой в управлении персоналом. Целесообразнее в случае необходимости корректировать график отпусков самому руководителю, а одним из основных параметров кроме высоких результатов может являться еще срок работы в компании.

Но некоторые все же считают, что если в отделе продаж поставить обязательное условие, что время отпуска по желанию могут выбирать себе только лучшие работники, а остальные — когда позволит график, то это способствует тому, что у людей появляется дополнительный стимул заработать себе не только деньги, но и право на свободу выбора. По нашему мнению, такой подход не будет способствовать формированию положительной атмосферы в компании, если только не будет преподнесен как здоровое соревнование, а не почва для интриг и ссор. Например, для того чтобы менеджеры вступили в подобное соревнование, необходимо разработать параметры оценки их труда: объем выручки или другие показатели качества их работы. Руководитель отдела может решить таким образом сразу две задачи: устранить повод для интриг и привнести в работу определенный элемент азарта. Прив-

лечь внимание сотрудников к такой «игре на отпуск» можно, допустим, ставя возможность выхода в отпуск летом как дополнительный нематериальный бонус для лучшего менеджера месяца. Или же оговорить возможность получения дополнительных дней к отпуску за подписание крупных контрактов.

ПРОЦЕСС ПЕРЕДАЧИ ДЕЛ ДРУГОМУ МЕНЕДЖЕРУ

Итак, перед нами ситуация, когда менеджер по продажам уходит в отпуск, но имеет незавершенные вопросы по работе с клиентами. В процессе передачи дел другому менеджеру на время отпуска, прежде всего, необходимо исключить спешку. Сам процесс должен длиться не несколько часов или даже один рабочий день, а занять как минимум неделю. Это позволит принимающему дела менеджеру как можно лучше разобраться в ситуации и получить необходимую информацию для успешного ведения клиентов. Здесь можно сосредоточиться на нескольких основных аксиомах. Дела должны также передаваться и в письменном виде, с подробной описью каждой позиции и перечнем текущих вопросов. Также важен и устный комментарий — в форме нескольких отчетных бесед. В таких беседах помимо уходящего и преемника должен принимать участие кто-то из специалистов или руководителей, кого касается данная область работы. Кроме того, обеспечить нормальную работу отдела во время отпуска одного из менеджеров по продажам могут помочь следующие шаги:

- уходящему в отпуск необходимо четко обозначить информацию, которой он владеет по

должности и которая будет необходима компании во время его отсутствия;

- грамотно выделить заменяющего менеджера, который способен работать с данной информацией во время отсутствия основного специалиста;
- если передаваемые дела имеют большое значение, то отпусковнику нужно поработать со сменщиком хотя бы один день;
- уходящий в отпуск менеджер должен оставить преемнику свою контактную информацию на случай возникновения сложных ситуаций.

Крайне важен вопрос, кому именно уходящий в отпуск менеджер передаст свои дела. Здесь следует учитывать такие факторы, как загруженность, трудоспособность. Кроме того, передавать дела уходящему менеджеру лучше тому сотруднику, который уже недавно побывал в отпуске и не будет остро чувствовать прирост ответственности и объема работ.

В целом любая задача считается принятой только тогда, когда принимающий менеджер подтверждает полную приемку. Где параметры принятия задачи определяет тот, кто ее принимает, а не тот, кто ее сдает. Бывают ситуации, когда менеджеры по каким-то причинам передают не всю информацию по клиентам, что всегда приводит к задержке успешного завершения дел по тому или иному договору.

Также следует учитывать, что при выходе ушедшего в отпуск сотрудника вновь на работу уровень его прежней трудоспособности возвращается в лучшем случае через несколько дней. Но есть способы сократить этот срок. Например, продолжая во время отсутствия выполнять служебные обязанности. Такая система эффективно применяется

ся в некоторых компаниях и полностью исключает возможные конфликты по делению бонуса между менеджерами. Да, здесь получается, что сотрудник хоть и уходит в законный отпуск, но не испытывает все его прелести в полном объеме. Зачастую это выбор самого менеджера, который не хочет потерять свой процент и считает, что сможет убить двух зайцев одновременно. Но настаивать на такой схеме ухода в отпуск крайне нежелательно, т. к. лишь полноценный отпуск может дать сотруднику новые силы для эффективной работы в компании.

ВОЗМОЖНЫЕ КОНФЛИКТЫ

К конфликтам среди менеджеров может привести неграмотное распределение времени отпусков. Но компетентный руководитель отдела, как мы уже сказали выше, может превратить эту процедуру в механизм успешного управления персоналом и даже увеличить объемы продаж.

Кроме того, конфликтные ситуации возможны при возвращении отпускника на работу — в разделе бонуса. Что делать, когда клиент разрабатывался и курировался долгое время первым, а второй, например, лишь довел сделку до конца? Вопрос о выплате бонусов следует решать исходя из проработанности дел до ухода менеджера в отпуск, а также из трудозатрат заменяющего менеджера.

Многое зависит от того, насколько активно менеджер по продажам ведет переговоры со своими клиентами. Например, у одного менеджера может быть всего три-пять клиентов, а у другого около двадцати. А итоговые результаты у них могут быть

примерно одинаковыми. Так, возможен случай, когда по приходу из отпуска менеджер не обнаружит особых изменений в переданных делах по причине того, что принимающий менеджер просто не успел довести дела до конца ввиду высокой загруженности. Здесь может не только оттянуться завершение сделки, но и испортиться отношения с клиентом, которые отпускник выстраивал определенное время. В такой ситуации не только не следует убрать вопрос о делении бонуса, но и определенным образом наказать менеджера, который взял на себя ответственность, принимая дела, но не справился с ситуацией и свел коммуникацию с клиентом на нет.

Если же преемник справился с тем объемом работ, который ему поручался на время отпуска другого менеджера, то деление бонуса следует производить исходя из того, на каком этапе была сделка в момент передачи дел и на каком этапе она находилась на момент возвращения отпускника. Так, работу с клиентами по заключению сделок и одновременно последовательность действий менеджеров можно упорядочить и ввести некий корпоративный стандарт работы. Последовательность действий менеджеров в работе с клиентами примерно одинакова и выглядит приблизительно следующим образом:

- поиск клиента;
- первичные переговоры;
- выставление предложения;
- заключение договора;
- осуществление услуги, передача товара;
- контроль оплаты (оценка состояния взаиморасчетов);
- закрытие сделки (оформление документов).

Следовательно, работа менеджеров состоит в том, чтобы

аккуратно «провести» клиентов по всем этим этапам, не растерять, довести до стадии заключения сделки и потом эту сделку реализовать.

При этом надо иметь в виду, что у некоторых предприятий, которые не занимаются активными продажами, такого этапа, как поиск клиента, может вообще не быть. В частности, если клиентская база уже наработана, то продажа может начинаться с этапа заключения сделки (клиент позвонил и попросил выставить ему счет), а то и сразу с отгрузки.

Тем не менее всегда есть та или иная последовательность действий. И зафиксировав ее, нужно постепенно детализировать каждый этап. Возможна система, когда каждая стадия оценивается некоторым показателем эффективности — выполнено или не выполнено, насколько хорошо выполнено (в баллах). Плюс здесь же оценка временных трудозатрат на реализацию того или иного этапа сделки, плюс какие-то нормы на «созревание» клиентов и т. п. Далее следует учесть, сколько клиентов находится на каждой стадии, а также какие суммы сделок с ними заключаются. В итоге получаем некую картину трудозатрат каждого менеджера, в разное время занимающегося определенным клиентом. Анализируя этапы сделки, нельзя забывать и о таком параметре оценки, как несостоявшиеся или потерянные сделки.

В компаниях, где количество менеджеров невелико, а уходящий менеджер передает дела единственному оставшемуся в отделе коллеге, может возникнуть и такая проблема. Находясь в активном взаимодействии со своими основными клиентами, менеджер по продажам имеет массу

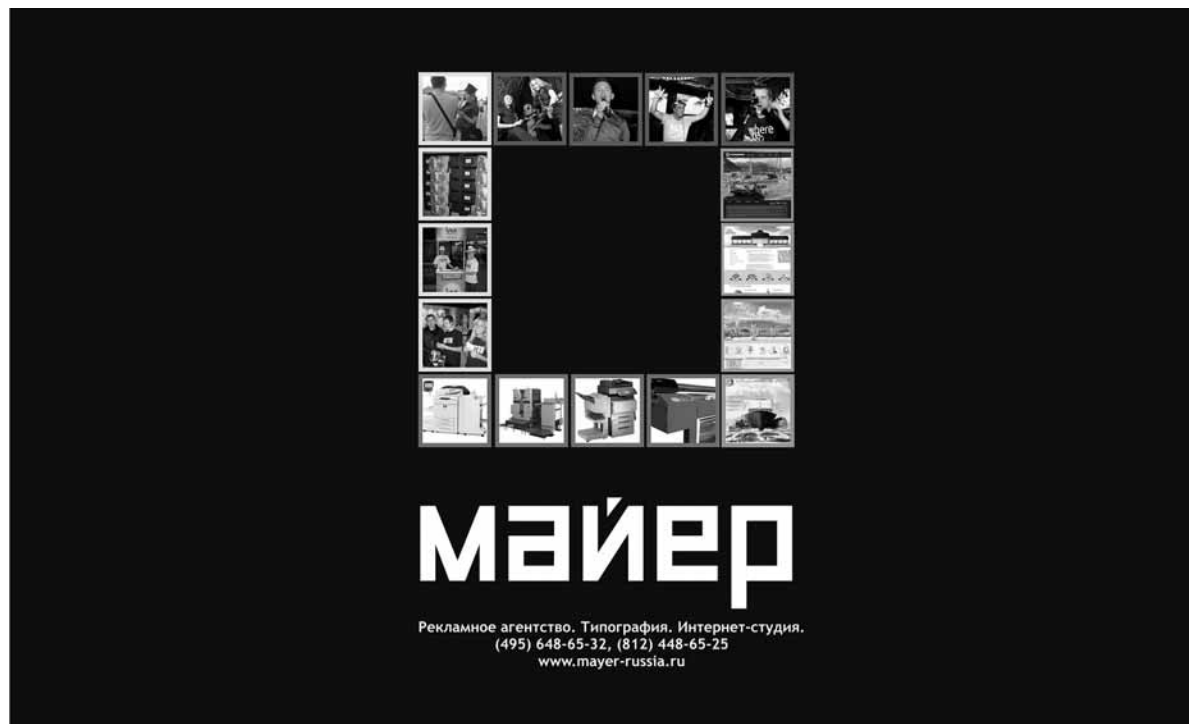
бумажной работы: оформить договор, выписать счет, накладную, плюс зачастую согласовать те или иные документы у руководства или в бухгалтерии. А тут еще и дела коллеги-отпускника... В результате может пострадать либо документация, либо процент реализаций. Решением данной проблемы может стать введение в структуре отдела продаж новой должности — помощника менеджера. Кроме того, находящийся в курсе всех дел помощник менеджера может в случае отпуска второго взять всю ответственность на себя и, приняв дела, продолжить работу с клиентами в более активном темпе, нежели это делает другой менеджер по продажам, который не в курсе всех особенностей взаимоотношений с тем или иным клиентом.

РЕЗЮМЕ

Регулярный и полноценный отпуск — один из факторов, влияющих на продуктивность работы менеджера по продажам. Но имея в своих ежемесячных доходах зависимость от бонусной системы, менеджеры по продажам крайне заинтересованы в закрытии всех текущих дел до отпуска. Здесь может помочь и четко составленный график отпусков, который позволит менеджеру наиболее оптимально организовать свой рабочий процесс. Но в отпуск менеджер может уйти и вне данного графика, имея свои веские причины. В таком случае возможны два варианта продолжения работы над проектами отпускника: либо он передает дела коллеге, либо про-

должает координировать текущих клиентов, находясь в отпуске. Второй вариант хоть и позволит отпускнику сохранить за собой премиальную часть в полном объеме, но может отрицательно сказаться на дальнейшей работе в целом.

Однако разделение бонуса между отпускником и преемником может вызвать определенные конфликты и поставить руководство в трудное положение, когда следует, используя свой авторитет, грамотно и объективно подойти к вопросу раздела бонуса. Что можно сделать наиболее эффективно с применением анализа трудозатрат первого и второго, а также анализа нахождения клиента на том или ином этапе в момент передачи дел и возвращения отпускника.



майер

Рекламное агентство. Типография. Интернет-студия.
 (495) 648-65-32, (812) 448-65-25
www.mayer-russia.ru