



Сколько и как платить продавцам?

Часть 2
Сбалансированная система
вознаграждения



Продавцы нужны, но сколько и как им платить? Ситуация стара как мир и нова для каждого начинающего предпринимателя. Ко мне обратилась руководитель одной компании и попросила научить на конкретном примере, как лучше вознаграждать ее продавца: «слушателям нашей EMBA вы это рассказываете, но без примера трудно разобраться». А рассказываю я слушателям о известной, но не сильно распространенной сбалансированной системе мотивации собственной разработки [2-5]. В этой статье я опишу процесс постановки системы вознаграждения продавцов на конкретном примере, он ситуации как есть, к состоянию как должно быть. В части 2 статьи сбалансированная система мотивации изложена в строгом виде. Сначала можно ее пропустить, но когда вы начнете разбираться в своем бизнесе в своей ситуации (на порядок более сложной, чем наш пример) – обратитесь к части 2. Здесь описана логика и последовательность создания системы «нить Ариадны». Без нее можно и заблудиться.



Андрей Мицкевич

К. э. н., доцент кафедры финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности факультета ВШФМ РАНХиГС при Президенте РФ, руководитель консультационного бюро Института экономических стратегий, преподаватель школ бизнеса РАНХиГС, НИУ ВШЭ, МГУ, РСПП, ИНЭС и др.

Теория: сбалансированная система мотивации

Сбалансированная система мотивации (ССМ) – это оригинальная концептуальная модель для анализа и разработки системы материального поощрения сотрудников. Ее правильнее называть сбалансированной системой вознаграждения, ибо понятие мотивации значительно шире и не сводится к денежным выплатам. Но первоначальное название – ССМ – уже прижилось и даже стало мини-брендом.



Поскольку универсальной системы вознаграждения нет, то воспользовавшись принципами и структурой ССМ, всегда можно создать уникальную систему, подходящую именно для вашей компании. Система вознаграждения должны быть сбалансирована сразу по нескольким направлениям и с нескольких точек зрения:

- целей деятельности;
- мотивации сотрудников;
- финансов;
- структуры компании;
- времени.

Только в этом случае могут быть решены все задачи, которые стоят перед системой вознаграждения и соблюдены интересы собственника, отдела и сотрудников. Эти направления названы нами балансами. Сбалансированная система мотивации включает в себя 5 блоков статических балансов, а также блок динамических балансов – переходных от одной системы вознаграждения к другой.

1. Гибкая целевая сбалансированность показывает, каким образом мотивация работает на решение тактических и стратегических задач, нет ли противоречий в целях фирмы, в мотивах работников и между целями фирмы и мотивами работников. В идеале целевая сбалансированность опирается на сбалансированную систему показателей и потому, чаще всего, обеспечивается каскадированием «сверху-вниз».

2. Мягкая мотивационная сбалансированность свидетельствует о том, насколько суммы выплат и правила вознаграждения оправданы с точки зрения работников. Мотивационная сбалансированность достигается в основном «снизу-вверх». Мотивационные балансы мягкие, основанные на примерном соответствии системы вознаграждения некоторым идеальным принципам. Но от этого значимость мотивационной сбалансированности ничуть не меньше остальных балансов.

3. Жесткая финансовая сбалансированность определяет насколько сумма, планируемая или пошедшая на все виды выплат работникам, с одной стороны оправдана с точки зрения собственников (в том числе соответствует рыночной оценке стоимости труда), и, с другой стороны, откуда взять деньги на выплаты вознаграждения. Финансовая сбалансированность не столь проста, как кажется, и обеспечивается каскадированием «сверху-вниз».

4. Структурная сбалансированность показывает уровень использования сдельной оплаты труда, общее соотношение фондов оплаты труда, соотношения фиксированной и переменной частей оплаты труда сотрудников и для фирмы (что не одно и то же), балансы между направлениями и подразделениями, функциональными и линейными отделами, а также балансы вознаграждения между сотрудниками (попросту говоря: кому – сколько и почему именно так). Грейдинг – это яркий пример приема разработки системы вознаграждения с акцентом на структурную сбалансированность.



5. **Временная сбалансированность** определяет периодичность мотивационных выплат, разбиение сумм вознаграждения по мотивационным периодам, ограничения на суммы и сроки выплат в связи с виртуальным характером прибыли. Временная сбалансированность также показывает насколько допускаются выплаты с существенной задержкой.
6. **Переходные балансы** обеспечивают переход от старой системы вознаграждения к новой. Основа перехода – это сопоставление, сравнение размеров фондов вознаграждения и их распределения в старой и в новой системе мо-

Система вознаграждения должны быть сбалансирована сразу по нескольким направлениям и с нескольких точек зрения: целей деятельности, мотивации сотрудников, финансов, структуры компании и времени.

тивации. Целевые средние показатели оплаты труда и общий фонд материального поощрения должны сознательно изменяться, определяя тем самым область допустимых значений для настроек системы мотивации.

Важнейшая особенность сбалансированной системы мотивации заключается в том, что она постро-

ена как система вопросов. Если лицо, принимающее решения – собственник, топ-менеджер – отвечает на них так, как считает правильным и обоснованным, то это и есть сбалансированность системы вознаграждения. Несбалансированность порождается игнорированием вопросов ССМ, которые диктуются самой жизнью.

На практике в компаниях можно встретить совершенно разные системы вознаграждений. В наиболее грубом приближении сбалансированная система мотивации выделяет два уровня их сбалансированности:

1. **Стихийная сбалансированность.** Она характерна для большинства малых компаний, да и в средних фирмах она по многим вопросам такая. Детали в такой системе вознаграждения могут различаться, но суть понятна. Например, получили приличную прибыль. Директор спрашивает секретаршу: «Кто как работал? Давай прикинем премию...» Балансируют, однако...
2. **Формализованная сбалансированность.** Это продуманная система вознаграждения, соответствующая некоторой модели. Пусть она не полностью охватывает вопросы вознаграждения, «доморощенная», с устаревшими понятиями и коэффициентами, но все же некоторая система есть.

Итог – «формула вознаграждения продавцов

Универсальной формулы вознаграждения продавцов не бывает, она всегда индивидуальна. Например, иногда ориентация продавца на маржу вредна. Это как индивидуальная формула любви (взаимной) с настоящими продавцами, прирожденными, а ненастоящих нам не надо... (да и никому не надо). достаточно универсальным является один из алгоритмов сбалансированной системы мотивации, который мы и продемонстрируем (рис. 1).

Осталось ответить на последний вопрос – какой процент? В нашем примере (см. часть 1) руководитель считала, что платить 50% от прибыли (правильнее от



Рис. 1.

Алгоритм расчета ФМП и выплат продавцам

маржи или домотивационной прибыли) – это уж слишком. И она была права, надо ведь премировать и остальных работников, да и собственникам бы тоже неплохо поиметь прибыль. Без бюджетирования (хотя бы в Excel) здесь не обойтись. Но это уже предмет отдельной статьи, здесь мы лишь сформулируем правило:

Процент должен быть таким, чтобы зарплата продавцов была выше рыночной на 30-50% в случае их успешной работы, позволившей вам достичь целевой прибыли.

Еще раз отмечу главное – универсальных формул не бывает. Например, может менять формулу вознаграждения принцип Хиггинса: за что отвечаешь, то и является фондораспределяющим показателем премирования. Поэтому бонус от прибыли не всегда лучше бонуса от выручки. Например, если у вас розничная торговля, то у продавцов должен быть бонус от выручки, ибо к затратам они не имеют никакого отношения.

Замечу, что наша «формула» работает не только как финансовый механизм, но еще и помогает найти продавца и понять лучше свой бизнес. Например, если продавец не согласен на такую формулу, то выходов несколько:

1. Поиск. Искать дальше того продавца, который согласится с предлагаемой формулой. И не соглашаться с большим фиксом и значительным бонусом от выручки, запрашиваемым продавцом. Это в том случае, если у компании сильная рыночная позиция и нет «дефолта».
2. Дефолт. Если вы не находите продавца, который согласен работать по предлагаемой формуле вознаграждения, то это означает либо дефицит продавцов (хороший продавец всегда в дефиците, а плохой вам не нужен), либо бизнес



ваш хромает, т.к. никто из кандидатов в продавцы не верит в возможность заработать на вашем рынке. Значит, надо что-то менять, но не в формуле вознаграждения продавцов, а в бизнесе.

Насколько сбалансирована «формула вознаграждения» продавцов и наш алгоритм?

А теперь давайте посмотрим, действительно ли предложенная нами в части 1 формула расчета вознаграждения продавцов и алгоритм обеспечивают сбалансированность системы вознаграждения по всем направлениям.

Процент от прибыли (или правильнее от маржи) должен быть таким, чтобы зарплата продавцов была выше рыночной на 30–50% в случае их успешной работы, позволившей вам достичь целевой прибыли.

Целевая сбалансированность системы вознаграждения продавцов. Цели фирмы первичны и с них руководитель и начала. Чаще всего во главе финансового угла стоит прибыль. В нашем примере цель руководителя была такой: «продавцы должны себя окупать, желательно иметь плюс в каждом отчетном периоде

(квартале) и его иметь обязательно по итогам года». Этого мы достигли с помощью предложенных решений. При этом:

- за рамками наших рассуждений осталась цель «выйти в прибыль или хотя бы в ноль при соблюдении формулы вознаграждения»;
- другая типичная цель типа «вырасти 2 и более раз» пока не ставится.

Я оцениваю поставленную цель очень высоко: она локальна и потому достижима. Нет характерного для многих бизнесменов: «хочу все и сразу». Естественно, наша цель не универсальна, возможны и другие цели.

Мотивационная сбалансированность системы вознаграждения продавцов – насколько суммы выплат и правила вознаграждения оправданы с точки зрения работников, как система вознаграждения «работает», как она мотивирует сотрудников? В нашем примере цель продавца: максимизировать продажи ничем не замутнена. Большой процент от маржи продавца – это проверочная цель для «настоящего продавца».

Финансовая сбалансированность системы вознаграждения продавцов очевидна. Мы в плюсах, если продавец хорошо продавал. Мы в минимальных минусах, если продавец ничего не продал. Невозможны большие убытки по причине «неправильного» вознаграждения.

Структурная сбалансированность системы вознаграждения продавцов – в данном случае это соотношение постоянной и переменной зарплаты продавцов плюс соотношение оплаты труда по сравнению с другими отделами. С первым все понятно: искали оптимум и, надеюсь, на практике он будет найден. Второе мы в данной статье не рассматриваем, ибо «нельзя объять необъятное».

Временная сбалансированность системы вознаграждения продавцов является продолжением и воплощением финансовой сбалансированности и тоже достигнута.



Факторы	Вопрос Фелпса	Вопрос Мицкевича
Контролируются менеджерами	Насколько этот фактор можно изменить?	Степень контроля: полная, частичная (наиболее распространенный случай), незначительная, отсутствие контроля?
Влияют на показатели работы	Как изменится эффективность работы компании в результате изменения данного фактора?	На какие показатели компании и в какой степени влияет данный фактор?
Являются экономически эффективными	Сколько будет стоить изменение данного фактора?	Эффект для компании больше, чем стоимость изменения данного фактора?

Таблица 3.

Вопросы, которые стоит задать в отношении факторов, измеряемых бизнес-показателями [6, с.112]

Переходный баланс. И тут-то выясняется проблема: руководитель нашей компании сначала наняла продавцов и сформулировала им систему оплаты, а уж затем обратилась ко мне. Значит, переходные балансы надо еще создавать!

Формулы вознаграждения продавцов всегда индивидуальны. Некоторые вопросы, которые влияют на формулу расчета вознаграждения продавцов приведены в таблице 3. Но при этом, схема сбалансированной системы мотивации универсальна. Успехов!

Литература

1. Мицкевич А.А., Миллер Э.С. Как построить сбалансированную систему вознаграждения в малой компании // *Управляем предприятием*, 2016 № 6 (66)
2. Мицкевич А.А. Сбалансированная система мотивации. – М.: Экономические стратегии, 2005, №8.
3. Мицкевич А.А. Сбалансированные системы мотивации. – Киев: Бизнес-команда, 2008, №3-4.
4. Мицкевич А.А. Сбалансированная система мотивации. Часть 1: постановка задачи. - М., «Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии», 2011, сентябрь, №09(67).
5. Мицкевич А.А., Грошев Д.С. Сбалансированная система мотивации. Часть 2: целевая и мотивационная сбалансированность вознаграждения. - М., «Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии», 2011, октябрь, №11(69).
6. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / пер. с англ.- Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. ▼