



управляем
предприятием



КАК ПОСТРОИТЬ СБАЛАНСИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В МАЛОЙ КОМПАНИИ

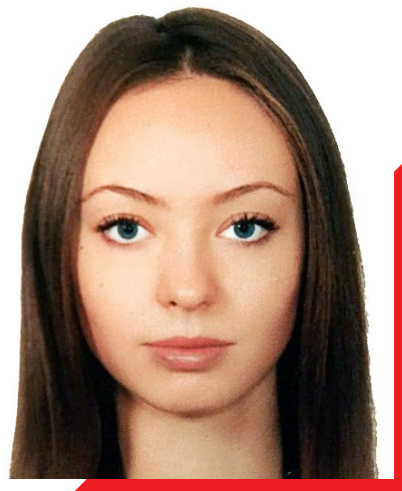
Часть 2

Разрабатываем модель



Мицкевич Андрей Алексеевич

К. э. н., доцент Высшей школы финансов и менеджмента РАНХиГС и Научно-исследовательского университета ВШЭ, руководитель консультационного бюро Института экономических стратегий, преподаватель ведущих бизнес-школ Москвы. Консультант, автор четырех книг и более чем 80-и статей, вышедших в последние годы, по контроллингу, мотивации, управленческому учету и сбалансированной системе показателей.



Миллер Эрика Станиславовна

Студентка магистратуры Высшей школы финансов и менеджмента РАНХиГС, консультант консультационного бюро Института экономических стратегий.



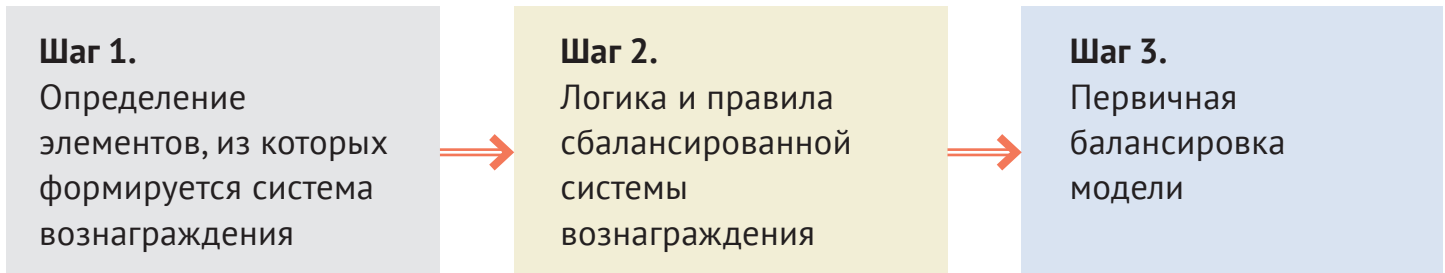
Мы продолжаем описывать пример постановки сбалансированной системы вознаграждения в реальной малой компании и на реальных данных. Цель – дать вам возможность «примерить» ССМ для своего бизнеса, научиться одному из «секретов» успеха. Здесь нет ничего сложного. Экономика – это здравый смысл, а экономическая теория – это хорошо структурированный и логически обоснованный подход к делу. Затрат времени у вас будет не много. У профессионалов разработка модели заняла в сумме часов 10. Причем параллельно с другими работами. А на обсуждение с собственником и первичное внедрение ушло около недели.



Разработка модели системы вознаграждения («как должно быть»)

Рис. 2.
Три шага для разработки модели системы вознаграждения.

Сбалансированная система мотивации определяет три шага, которые необходимо сделать (рис. 2).



Шаг 1. Определение элементов, из которых формируется система вознаграждения

Традиционно система вознаграждения включает в себя две части: постоянные и переменные (то есть зависящие от результата – компании, бизнес-направления, отдела, работника) выплаты.

Эти элементы можно разделить на две группы:

- структура оплаты труда;
- фондообразующие показатели и фонды.

В нашем примере эти элементы типичны. Рассмотрим их подробнее.

Структура оплаты труда

Базовая оплата труда – сущность не очень понятная молодежи, но она принципиально важна. Ее смысл в том, что базовая оплата труда выплачивается вне зависимости от прибыли.

Базовая оплата труда равна сумме оклада и сдельной оплаты труда.

Оклады. Предлагается установить оклады всем «действующим лицам», включая собственника. Без последнего сбалансированной модели вознаграждения не получится.

Комментарий. ССМ требует назвать и выделить все элементы системы вознаграждения. В частности, для малых предприятий «котел» собственника должен быть разделен на оплату его труда как топ-менеджера, на дивиденды и на нераспределенную прибыль, которая остается в компании в целях ее развития. Этот принцип «полноты» структуры ССМ очень важен. И не только для малого бизнеса. В частности, «многостаночникам» надо платить за каждую выполняемую функцию (по крайней мере, учитывать каждую из них).

Сдельная оплата в нашем примере состоит из двух видов:

- коммерческая сдельная оплата начисляется всем участникам процесса, кроме производственника, и прибавляется к окладу;
- сдельная оплата труда производственника специфична, так как вступает в силу



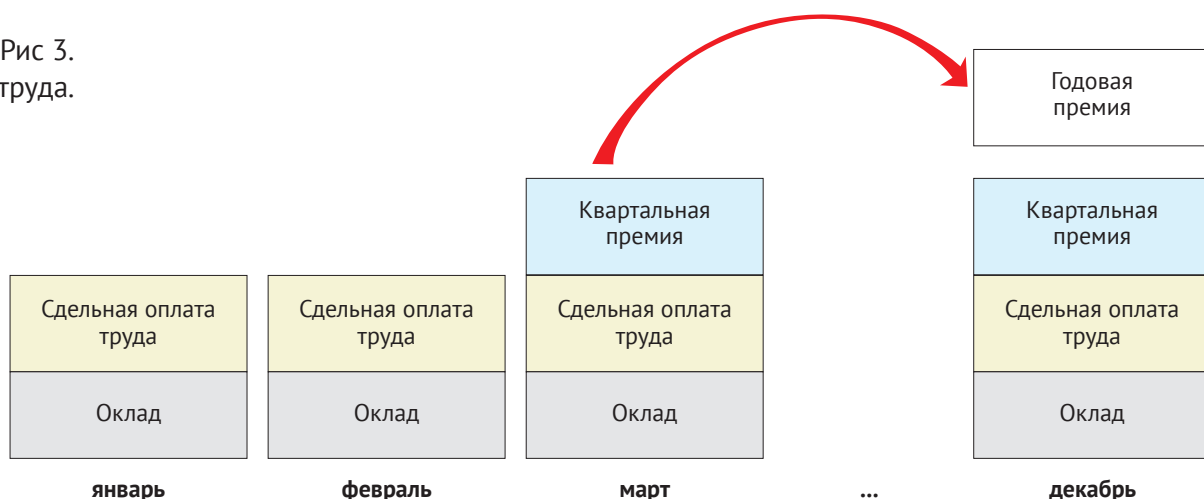
только при уровне выше его оклада и не прибавляется к нему. Формально базовая месячная зарплата производственника есть максимум из его оклада и начисленной сдельной оплаты труда: $\max(\text{Оклад}; \text{Сдельная оплата труда})$.

Идея здравая и многократно реализованная в практике, например, в фирмах-франчайзи партнерской сети «1С».

Премии: квартальные и годовая. Премияльная выплата по результатам четвертого квартала состоит из квартальной и годовой премии. Почему мы отказались от месячной премии? Ответ прост: во многих месяцах заплатить ее не удастся, да и возможные выплаты вряд ли можно будет сделать сбалансированными во времени.

Условно получившуюся структуру оплаты труда можно представить в виде схемы на рис. 3.

Рис 3.
Структура оплаты труда.



Фондообразующие показатели и фонды

Введем основные понятия фондообразования в нашем примере.

1. Два фондообразующих показателя:

- маржа отдела равна выручке минус почти все затраты отдела, включая базовую оплату труда, но не включая премии. В ССМ маржа именуется домотивационной прибылью, так она служит показателем, который определяет размер премиального фонда. Маржа в нашем примере начисляется за месяц, квартал или год. Начисляется – термин бухгалтерский и означает то, что начисленное не обязательно выплачивается в том же периоде и в полном размере;
- вклад на покрытие – это в нашем случае разница между выручкой и материальными затратами (себестоимостью материалов).

Комментарий. Система вознаграждения не обязательно должна быть ориентирована на прибыль, на работу только с «дойными коровами», но, как правило, она предусматривает выплаты из прибыли того или иного вида. Так и у нас в примере будет два фондообразующих показателя: маржа и вклад на покрытие.



2. Фонд материального поощрения – виртуальный денежный мешок, из которого начисляются премии. Как правило, виртуальность его двойная: во-первых, он формируется условно, денежный счет в банке не открывается; во-вторых, он образуется методом начислений.

Комментарий. В условиях «новой экономической реальности» 2016 года в нашей компании мы рекомендуем кассовый метод формирования фонда материального поощрения.

Шаг 2. Логика и правила сбалансированной системы вознаграждения

Здесь мы определимся с формированием фондов и выбором баз распределения этих фондов между работниками.

Фонды

- **Фонд материального поощрения** формируется накопительным способом. По итогам работы каждого месяца определенная часть маржи распределяется в фонд материального поощрения. Таким образом, создаются предпосылки для достижения и временной, и финансовой сбалансированности, так как убытки периодов учитываются так же, как и полученная прибыль, и могут уменьшать суммарный ФМП.
- **Соотношение распределения фонда материального поощрения на фонды квартальных и годовых премий** устанавливается с учетом экономической ситуации и стратегии компании.

Базы распределения

- **Квартальная премия** выплачивается пропорционально окладам, а также на основе коэффициента трудового участия (КТУ).

Коэффициент трудового участия (КТУ) – коэффициент, отражающий количественную оценку меры трудового участия отдельного работника в общих результатах труда коллектива и характеризующий его суммарный вклад в общий результат коллектива.

Пропорцию между частями, имеющими разную базу распределения, определяет собственник в каждом квартале отдельно. Причем рекомендуется перевес в сторону выплат пропорционально окладам, поскольку годовая премия распределяется только пропорционально КТУ.

- **Годовая премия** выплачивается на основе коэффициента трудового участия (КТУ). Определяется данный коэффициент непосредственно директором-собственником по итогам года, но обязательно фиксируется по кварталам (иначе просто забудется).
- **Сдельная оплата труда коммерческого персонала** (в нашем случае всех, за исключением производственного) представляет собой процент от вклада на покрытие. Проценты устанавливаются индивидуально каждому коммерческому сотруднику и служат для балансировки модели. Но сумму этих процентов желательно фиксировать на обозримый период. Хотя собственник может варьировать и этот параметр модели.
- **Маржа** получается путем вычета из выручки за вычетом налогов и домотивационных затрат, которые включают в себя все затраты отдела и базовую оплату труда



сотрудников. Особенность компании: предварительная оценка налогов (ex ante), учитывающая организационно-юридические форматы фирмы, вполне возможна даже на стадии договорной работы и тем более возможна при бюджетировании.

- **Доход собственника** принципиально разделен на две составляющие, характеризующие выполняемые им функции: директора и собственника:
 - как директору ему назначен оклад и процент сдельной оплаты труда за коммерческую деятельность;
 - как собственнику ему причитаются дивиденды и нераспределенная прибыль, которая идет на развитие отдела и компании в целом.

Таким образом, в результате выполнения шагов 1 и 2 определена структура системы вознаграждения. Далее начинается процесс первичной балансировки модели. Обращаем внимание читателя, что эти «прикидочные расчеты» выполняет любой автор системы вознаграждения в любой компании. Тем самым вы лишней раз убедитесь в том, что ССМ – это просто хорошо структурированная практика, как и любая хорошая экономическая теория.

Шаг 3. Первичная балансировка модели

Первичная балансировка предназначена для отработки логики и формул конкретной ССМ на упрощенном, но приближенном к реальности примере. Степень близости зависит от размеров и сложности бизнеса. В нашем случае близость предельная, модель почти совпадает с самой планируемой системой вознаграждения в данном бизнес-направлении компании.

Для балансировки модели были примерно определены некоторые параметры:

Для балансировки модели были примерно определены некоторые параметры:

Первичная балансировка предназначена для отработки логики и формул конкретной ССМ на упрощенном, но приближенном к реальности примере. Степень близости зависит от размеров и сложности бизнеса.

- максимальная загрузка отдела в денежном выражении (это особенность нашего бизнеса);
- найдена точка безубыточности (детальнее об этом – далее в статье);
- принято идеальным соотношением между базовой оплатой труда и переменными выплатами 50/50, но в реальности достичь этого не так просто, поэтому можно придерживаться и соотношения 60/40;
- наша модель не будет учитывать инфляцию (это не так трудно сделать потом);
- для начисления всех переменных выплат используется метод «закрытых сделок».

Метод закрытых сделок – метод, при котором денежные средства начисляются и распределяются только после завершения работ, подписания актов приемки-сдачи и осуществления выплат по договорам.

Таким образом, если договор был заключен в прошлом месяце, то он не учитывается при начислении и выплате премий до момента его полной оплаты и поступления денежных средств в компанию.



Модель сбалансированной системы вознаграждения

Соберем для наглядности вместе все формулы и соотношения.

$$\text{Маржа} = \text{Выручка} - \text{Домотивационные затраты},$$

где

Домотивационные затраты – это все затраты до выплаты фонда материального поощрения, включая базовую оплату труда.

$$\text{Вклад на покрытие} = \text{Выручка} - \text{Материальные затраты},$$

где

Материальные затраты – это материальная себестоимость продукции.

Рассчитывается суммарная величина сдельной оплаты всего коммерческого персонала по формуле:

$$\text{Коммерческая сдельная оплата} = N \% \times \text{Вклад на покрытие}.$$

В данном примере $N \% = 6 \%$, из которых $3,5 \%$ идут коммерсанту, 1% – операционному менеджеру за сопровождение договоров, а оставшиеся $1,5 \%$ – директору:

- у операционного менеджера – за выполнение своих функций;
- у «коммерсантов» (коммерческого директора и собственника) – за продажи.

Комментарии

- 1) Почему выплаты коммерческой сдельной оплаты зависят от одного из видов прибыли? Другого варианта сдельной оплаты труда просто нет, а она все же нужна, так как ее мотивирующий эффект не подвергается сомнению в компании. К тому же, поскольку коммерческая деятельность направлена на получение прибыли от продаж, то и стимулировать сотрудников рекомендуется с учетом сделанной ими наценки и эффективного управления затратами по заказу.
- 2) Почему базой для выплат выбран вклад на покрытие? В нашем случае вклад покрывает сумму всех постоянных и переменных затрат (у нас в примере это только материальные затраты). Материальные затраты в заказах велики. Выплатами от вклада на покрытие мы нацеливаем участников процесса на максимально прибыльную работу и сохраняем принцип контролируемости – «чем выше цена заказа, тем больше получите премии».

Оплата труда производственника состоит из оклада, который выплачивается в любом случае, и оплаты переработки по сдельной ставке. Сдельная оплата труда производственника начисляется за выполнение сборочных работ в виде:

$$\text{Сдельная оплата труда} = \text{сдельная ставка (руб.) за м}^2 \times S \text{ (площадь собранных конструкций)}.$$

Базовая месячная зарплата производственника задается как максимум из двух величин – оклада и сдельной оплаты труда:

$$\text{Базовая зарплата производственника} = \max (\text{Оклад}; \text{Сдельная оплата труда})$$



В нашем примере при формировании модели «как должно быть» ставка рассчитана на уровне 300 руб. за квадратный метр конструкции. Эта ставка была согласована с производителем в процессе первого цикла внедрения системы оплаты труда. В результате получилась следующая базовая оплата труда производителя:

Фиксированная часть зарплаты (оклад) = 35000 руб.

Переменная часть зарплаты (сдельная) =

- 0, если сделано за месяц меньше, чем $35000/300=117$ м²;
- $300 \times (X-117)$, если сделано за месяц X м² и $X > 117$.

Формирование фонда материального поощрения (ФМП) и разделение его по мотивационным периодам. Приведем основные формулы:

$$\text{Квартальный вклад в суммарный ФМП} = [1 - (\text{доля дивидендов} + \text{доля нераспределенная прибыль})] \times \text{Маржа},$$

где *Маржа* – накопленная маржа за квартал, суммарный ФМП подлежит распределению на квартальный и годовой фонды.

$$\text{Квартальный ФМП} = \text{Суммарный ФМП} \times k,$$

где *k* – коэффициент, задающий долю квартального ФМП.

$$\text{Годовой ФМП} = \text{Суммарный ФМП} \times (1-k).$$

Распределение фонда материального поощрения. Фонд материального поощрения делится между всеми членами коллектива пропорционально их окладам. Полученная сумма может корректироваться с учетом КТУ (в расчетах, представленных в таблице 1, такая корректировка не показана).

$$\text{Квартальная премия} = \text{Квартальный ФМП} \times (\text{Оклад} / \sum \text{Окладов})$$

Таблица 1.

Первичная балансировка модели. Оклады и расчет квартальной премии.

Сотрудник	Оклад, руб.	Квартальная премия (распределение квартального ФМП)
Операционный менеджер	35 000	Квартальный ФМП x 35 000 / 140 000
Коммерсант	30 000	Квартальный ФМП x 30 000 / 140 000
Производитель	35 000	Квартальный ФМП x 35 000 / 140 000
Собственник	40 000	Квартальный ФМП x 40 000 / 140 000
Итого	140 000	

Отметим, что переходный баланс в построенной модели игнорируется. Дело в «новой экономической реальности»: прошлые доходы и выплаты в данном бизнес-направлении не могут служить для балансировки системы вознаграждения в 2016 году. Таково единодушное мнение собственника и консультантов.



Проверка работы модели на реальных цифрах

На основе установленных правил системы вознаграждения был подготовлен «Отчет о прибылях и убытках» для ситуации максимальной загрузки производства, определенной в денежном выражении на уровне 4 млн руб. (таблица 2). При этом вклад на покрытие составил 2 млн руб. (таблица 3).

Таблица 2.

Отчет о прибылях и убытках при максимальной загрузке производства, руб.

Показатель	База оценки	Значение
Выручка, затраты	Максимальная загрузка производства	4 000 000
НДС, налоги, услуги банка	Экстраполяция факта	-14 000
Чистая выручка	Расчет	3 986 000
Домотивационные затраты		
Себестоимость (материалы, монтаж и пр.),	Экспертная оценка = 0,5 x Выручка	-2 000 000
Услуги связи, интернет	Экстраполяция факта	-4 000
Аренда помещений	Факт	-131 487
Программное обеспечение, сопровождение бухгалтера	Экстраполяция факта	-8 334
Пропуска, разрешения на въезд	Факт	-2 800
Канцелярские товары, почтовые расходы, прочее	Экстраполяция факта	-2 000
Расходы на бензин	Экстраполяция факта	-5 000
Амортизационные отчисления	Факт	-45 000
Базовая оплата труда	Расчет*	-310 000
Маржа		1 477 379

Примечание:

* Базовая оплата труда = \sum окладов + коммерческая сдельная оплата (6 % от вклада на покрытие – 120 000 руб.) + сдельная оплата производственника [300 руб.×(400-117)] = 140 000 + 120 000 + 85 000 = 310 000.

Таблица 3.

Вклад на покрытие при максимальной загрузке производства, руб.

Выручка	4 000 000
Материальные затраты (себестоимость)	-2 000 000
Вклад на покрытие	2 000 000

В нашей модели в управлении собственника находятся переменные, значения которых могут меняться в каждом периоде (таблица 4). В теории они именуются управляемыми переменными.



Таблица 4.
Управляющие переменные, значениями которых может управлять собственник.

Управляющие переменные		Рекомендуемые значения*	База для расчета
Дивиденды		20 %	маржа
Нераспределенная прибыль (резервы будущих периодов)		60 %	маржа
Сумма дивидендов и нераспределенной прибыли (α)		80 %	маржа
Суммарный фонд материального поощрения		20 %	маржа
Пропорции распределения фонда материального поощрения	квартал	60 %	суммарный ФМП
	год	40 %	суммарный ФМП
Общий процент сдельных выплат от вклада на покрытие		6 %	вклад на покрытие
Ставка производственника за м ²		300 руб.	max 200 м ²

Примечание:

* Рекомендуемые значения указаны при максимальной загрузке производства. Значения управляющих переменных установлены с целью настройки модели и до ее акцепта собственником.

Сумма дивидендов и нераспределенной прибыли задается каждый месяц отдельно в соответствии со значением маржи. При этом минимальный рекомендованный уровень маржи равен 100 000 руб., то есть, если маржа ниже данного значения, собственнику не следует забирать даже незначительные средства. Во-первых, потому что фактически нечего изымать, а во-вторых, должна оставаться база для формирования ФМП.

Комментарий. В зависимости от политики компании (собственника) при балансировке увеличивается:

- нераспределенная прибыль – политика «дойной коровы»;
- дивиденды – политика роста и развития компании.

Пропорции распределения фонда материального поощрения задаются с учетом как внешней экономической обстановки, так и внутренней.

Условие работы модели системы вознаграждения. В данной модели понятие «депрессии» соответствует, по аналогии с американской макроэкономической практикой, двум кварталам, в которых дивиденды и нераспределенная прибыль равны нулю. Факт депрессии ставит под вопрос не только нашу модель ССМ, но и само существование бизнеса. В построенной модели необходимо суммировать месячные итоги в целом за квартал (см. пример в таблице 5). Из суммарного ФМП выделяется квартальный, а остаток формирует годовой, который накапливается в течение всего года. Таким образом, оценивается работа бизнес-направления в целом за квартал и покрываются убытки прошлых периодов.



Таблица 5.
Пример расчета суммарного фонда материального поощрения, руб.

	январь	февраль	март	квартал
Вариант 1				
Маржа	-321 011	-210 121	527 379	-3 753
Суммарный ФМП	0	0	0	0
Вариант 2				
Маржа	-321 011	-100 000	527 379	106 368
Суммарный ФМП	0	0	0	106 368
Вариант 3				
Маржа	321 011	210 121	527 379	1 058 511
Суммарный ФМП	0	0	0	43% от 1 058 511 = 453 648*

Примечание:

* Откуда взялась цифра 43 %, мы объясним в третьей части статьи.

Общий процент сдельных выплат от заказов за месяц является фиксированным и распределяется на всех коммерческих работников: менеджера, коммерсанта и собственника (таблица 6).

Таблица 6.
Коммерческая сдельная оплата труда.

Сотрудник	Оклад, руб.	Сдельная оплата труда от Вклада в покрытие
Операционный менеджер	35 000	1,0 %
Коммерсант	30 000	3,5 %
Производственник	35 000	-
Собственник	40 000	1,5 %
Итого	140 000	6 %

Итак, мы разработали модель сбалансированной системы вознаграждения для бизнес-направления компании. В третьей части статьи мы применим ее на реальных данных первого квартала 2016 года, проанализируем модель, оценим ее устойчивость к различным экономическим ситуациям, а также дадим рекомендации, как сохранить ее сбалансированность.