

Принципы премирования

сотрудников отдела продаж

При разработке системы оплаты труда для подразделения продаж особенно важен дизайн системы премирования, так как в данной сфере именно премия ориентирует сотрудников на выполнение стратегических целей компании. В период плановой экономики вопросы продажи товаров не были столь актуальны, в связи с чем используемые отечественными компаниями схемы премирования сотрудников все еще достаточно однообразны по сравнению с их зарубежными аналогами. Рассмотрим основные принципы дизайна премиальных схем, позволяющие конструировать разнообразные планы премирования для сотрудников отдела продаж.



Ариадна Денисова, канд. экон. наук, начальник департамента персонала, ООО «ЕвразХолдинг», тренер «ИКТ», Москва



Проект разработки системы премирования продающих подразделений включает несколько этапов.

Этап 1. Определение доли премиальных выплат в общей сумме денежного вознаграждения

На первом этапе нужно установить *соотношение между постоянным и переменным вознаграждением в компенсационном пакете* сотрудника. Единого алгоритма для определения доли премиальных выплат в общей сумме вознаграждения не существует. Однако можно выделить отдельные факторы, оценка которых позволяет установить соотношение между базовой и переменной заработной платой (*таблица*).

Этап 2. Выбор периода премирования

После определения доли премиальных выплат необходимо выбрать период премирования.

В данном случае используется следующее правило: срок выполнения работы должен совпадать с периодом премирования. Как правило, чем сильнее влияние продавца на результат продаж, тем более коротким является период премирования. Соответственно, выделяют *краткосрочные* (до трех месяцев), *среднесрочные* (до одного года) и *долгосрочные* (более года) *планы премирования*. Для рядовых сотрудников подразделений продаж обычно используют планы премирования, рассчитанные на период не более одного года. Если цикл оценки продаж длинный, можно использовать так называемые накопительные сроки выплат, когда сотрудник получает премиальные по завершении определенных этапов.



Пример

Работнику отдела продаж устанавливают годовой план по выручке в сумме 24 млн рублей. Плановая премия составляет 20% от годовой базовой заработной платы. В случае перевыполнения плана продаж сотрудник имеет возможность получить 0,5% от каждого миллиона рублей свыше установленного плана по выручке.

Факторы, влияющие на долю премиальных выплат в вознаграждении сотрудников подразделений продаж

Фактор оценки	Правило	Пример
<p>Этапы торгового процесса, в которых задействован сотрудник:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ создание спроса (например, продвижение продукции компании клиентам торговым представителем компании); ▶ определение покупателей (например, «холодные» звонки клиентам, совершаемые сотрудником подразделения продаж); ▶ заключение сделки (например, продажа менеджером товара покупателям из клиентской базы компании); ▶ выполнение заказа (например, выполнение заказа менеджером склада); ▶ обслуживание покупателей (например, послепродажное обслуживание соответствующим специалистом) 	<p>Доля премиальных выше, если работа в процессе продаж является для продавца менее рутинной и более рискованной, а влияние продавца на результат велико (этапы создания спроса, определения покупателей, заключения сделки)</p>	<p>На этапе привлечения клиентов более важным является стимулирование расширения клиентской базы, поэтому премия может составлять до 50% от совокупного вознаграждения сотрудника</p>
<p>Специализация по типу покупателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ новые клиенты; ▶ существующие клиенты; ▶ партнеры по каналам дистрибуции (дилеры, дистрибьюторы, торговые представители, ритейлеры) 	<p>Доля премиальных выше в случае, если предсказуемость результата продаж невысокая, а риск продавца велик</p>	<p>Доля премиальных у сотрудников, привлекающих новых клиентов, может быть выше, чем у сотрудников, работающих с устоявшейся клиентской базой</p>
<p>Специализация по типу товаров:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ средний размер заказа (средний, крупный и т. п.); ▶ количество наименований товаров (одно наименование, портфель, состоящий из товаров, схожих по характеристикам; портфель, состоящий из товаров, разных по характеристикам, и т. п.); ▶ особенности товара (технически сложный товар, широко известный бренд, инновационный товар и т. п.); ▶ географическое положение клиентов (находятся на одной территории, в разных регионах, в разных странах и т. п.); ▶ длительность торгового цикла (процесс продаж занимает более месяца, сделка осуществляется в течение дня, товар продается непосредственно в торговом зале и т. п.) 	<p>Доля премиальных ниже, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ товар является технически сложным; ▶ товар является крупным и дорогостоящим (например, крупное промышленное оборудование); ▶ продажи длятся более полугода; ▶ продажи осуществляются редко, частота сделок трудно предсказуема 	<p>Доля премиальных у сотрудника, продающего военную технику, ниже, чем у его коллеги в компании, торгующей бытовой химией</p>
<p>Специализация сотрудника по типу продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ прямые продажи – продажи конечному потребителю (торговый представитель, продавец торгового зала, специалист по телемаркетингу и т. п.); ▶ не прямые продажи – продажи через дилеров, дистрибьюторов и т. п. (менеджер по работе с магазинами, менеджер по оптовым продажам и т. п.); ▶ развитие бизнеса – продвижение компании на рынке (директор по развитию бизнеса и т. п.); ▶ до- и послепродажное обслуживание покупателей (специалист по послепродажному обслуживанию, технический специалист и т. п.) 	<p>Доля премиальных выше тогда, когда основное внимание уделяется результату, а не процессу продаж, например в прямых продажах</p>	<p>Доля премиальных у специалиста по сервису обычно не превышает 30%</p>
<p>Роль сотрудника в процессе продаж (по характеру влияния на результат):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ непосредственный продавец (индивидуальный результат продаж); ▶ руководитель продавцов (коллективный и индивидуальный результат продаж); ▶ член команды продавцов (коллективный и индивидуальный результат продаж) 	<p>В случае коллективных продаж доля премиальных ниже, так как влияние сотрудника на конечный результат меньше</p>	<p>Доля премиальных у сотрудника, занятого индивидуальной продажей товара, может составлять 50% и более</p>
<p>Нормы, принятые на рынке и в компании</p>	<p>Чем более волатильным является рынок сбыта, тем меньше доля премиальных, так как влияние сотрудника на конечный результат меньше</p>	<p>В секторе FMCG доля премиальных выше, чем в сырьевом бизнесе</p>

При этом премия начисляется и выплачивается поквартально при условии выполнения работником квартального плана по продажам, равного 6 млн рублей (четвертой части годового плана). Таким образом, в квартале, следующем за отчетным, при условии выполнения плана по выручке за предыдущий квартал сотрудник получит премию в размере 20% от базовой заработной платы за квартал. Вознаграждение за перевыполнение плана продаж будет выплачено только по окончании года, так как в течение года возможны отклонения в продажах как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.

Преимущества краткосрочных премий заключаются в следующем. Они более привлекательны для сотрудников, так как у них есть возможность получать вознаграждение чаще. Краткосрочные премии позволяют вносить изменения в план премирования в течение года, поскольку условия премирования в том или ином периоде могут отличаться. При этом появляется возможность менять схему премирования в соответствии с изменениями в бизнес-среде.

Преимущества средне- и долгосрочных премиальных планов

заключаются в том, что их легче администрировать, так как премирование происходит реже. Появляется возможность изменить периодичность выплат в сторону уменьшения длительности периода (в случае необходимости), так как это воспринимается сотрудниками лучше, чем переход на средне- и долгосрочный план. Более крупный размер выплат лучше запоминается сотрудниками. Средне- и долгосрочные премии позволяют сконцентрироваться не только на результате, но и на процессе продаж.

Этап 3. Выбор типа плана премирования

На следующем этапе проекта нужно выбрать **тип плана премирования**: с одним показателем премирования либо комплексный многофакторный. Выбор зависит от стратегических целей компании и тактики, избранной на данный период, а также от того, как в компании выстроены бизнес-процессы и какая политика принята в области оплаты труда.

План с одним показателем премирования стимулирует со-

трудников на достижение единственного показателя, который является наиболее важным для эффективности продаж компании. Такой тип плана характерен для торговых представителей, получающих процент с продаж. Если такой показатель является финансовым (выручка, прибыль и т. п.), и сотрудник получает определенный процент в зависимости от его величины, план называется комиссионным. Например, торговый представитель фармацевтической компании получает ежеквартальную премию в виде процента от выручки, полученной им за квартал.

В сегодняшней практике наиболее часто встречаются **комплексные планы с набором нескольких факторов**, которые позволяют ориентировать сотрудников на достижение целого ряда показателей, например на повышение выручки и удовлетворенность клиентов. Таким образом, качество продаж не страдает от нацеленности сотрудника на выполнение плана по объему продаж. Это планы, составленные на основе достижения целей и ключевых показателей эффективности работы.

В следующей части статьи речь пойдет о дальнейших этапах разработки системы премирования.

Продолжение статьи читайте в следующем номере журнала.

