

# СТИМУЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ



*Влад Линдер,  
руководитель московского филиала рекламного агентства «Майер»*

*Проблема правильного стимулирования сотрудников отделов продаж — один из основных вопросов, который необходимо решить руководству компании для успешного и стабильного развития бизнеса. Не вызывает сомнений, что для продуктивной работы любого отдела фигура руководителя, его цели, амбиции и отношение к подчиненным определяют не только рабочую атмосферу, но и плодотворность затраченных усилий.*

Каким же образом стимулировать руководителя отдела продаж для наиболее эффективной работы сотрудников и добиться максимальной отдачи? Рациональнее всего сначала определить наиболее эффективные способы стимулирования всего отдела продаж в связи со спецификой его работы, и на основании этого сделать вывод о самом рациональном порядке мотивации руководителя данного отдела.

Как известно, грамотное побуждение сотрудников к эффективной деятельности обычно

включает в себя использование одновременно и материального, и нематериального стимулирования. Причем для грамотного нефинансового побуждения зачастую необходимо потратить значительно больше усилий и ресурсов, так как этот момент обычно предполагает тщательный анализ множества процессов (недаром это любимая тема теоретиков), в том числе социальных и психологических, происходящих внутри компании, внутри отделов, а иногда и между конкретными сотруднича-

ми. Поэтому в настоящее время такой способ стимулирования не является самым распространенным и используемым, в то время как над вопросом корректного материального поощрения приходится задумываться всем руководителям, ежедневно сталкивающимся с необходимостью удерживать позиции на рынке. В связи с этим целесообразно рассмотреть именно материальное стимулирование сотрудников, основные способы и нюансы, которые необходимо учесть.

Материальное стимулирование включает в себя не только заработную плату (в том числе премии и иные выплаты), но и различные социальные выплаты, оплату обучения, отдыха, связи, создание комфортных условий труда, какие-то дополнительные льготы, которые свидетельствуют о заботе организации о своем персонале и повышают лояльность сотрудников.

При этом по всем составляющим материального стимулирования можно выработать однотипный подход, кроме заработной платы, при расчете которой обычно возникает наибольшее количество вариантов начисления. Однако при любой системе оплаты труда необходимо учитывать ясность и прозрачность выплат. Сотрудникам требуется понимать, за что конкретно они получают деньги — будь то оклад, премии, бонусы и иные способы поощрения. Иначе теряется сам смысл такой мотивации: работнику сложно планировать свои действия относительно перспектив продаж, не ясен смысл текущих действий и конкретный результат, вознаграждение, соответственно, у руководства компании также снижается вероятность контроля над правильным направлением дальнейших продаж.

Стандартный подход к оплате труда специалистов отдела продаж — оклад плюс процент от какого-либо показателя (продаж, выручки, выполнения плана и др.). Это логично: чистый оклад влечет за собой отсутствие мотивации к совершению излишних действий, к тому же работник должен видеть результат своей деятельности и конкретное поощрение за нее. Отсутствие же окладной части и полная зависимость только от результата своей деятельности ведет к недостатку лояльности работника и, как следствие, уходу из компа-

нии, возможно, даже с уводом части клиентов.

Базовая часть заработной платы, или оклад, выплачивается сотруднику ежемесячно, вне зависимости от достигнутых показателей. Поэтому обычно ее доля в зарплате невелика, хотя в разных компаниях она достигает от 30 до 70%. Так как величина оклада не только характеризует ценность конкретного сотрудника для компании, но и демонстрирует это данному работнику, к расчету этого показателя необходимо относиться со всей серьезностью. В настоящее время все больше укрепляется тенденция со стороны начальства запрещать разглашение величины базового оклада. Это позволяет при желании стимулировать определенных сотрудников и при этом не вызывать недовольства со стороны остального персонала. Такая динамика коррелирует с проблемой, все чаще возникающей в крупных корпорациях: оклад определяется при приеме на работу и прописывается в договоре, но увеличить данный показатель для конкретного сотрудника часто не представляется возможным без ввода новой должности в штатное расписание. Однако не всегда можно точно и четко определить потенциал сотрудника при приеме на работу. Некоторые компании для решения данной проблемы используют следующий прием: изменение должностных обязанностей с применением соответствующей доплаты.

Для корректного расчета величины базового оклада обычно анализируются такие показатели, как степень возложенной ответственности и цена ошибки, сложность работы и количество сотрудников в подчинении, опыт работы в данной сфере и уровень квалификации, а в некоторых областях — количество налаженных контактов

(последнее относится, наверное, больше всего к области продаж и безопасности). Разумеется, для различных отраслей эти показатели могут варьироваться и дополняться, и вес показателей будет значительно отличаться (розничная и оптовая продажа, торговля лекарственными средствами и услугами связи, государственные и рыночные контракты), однако чаще всего все же используются указанные выше факторы.

Оценка факторов производится либо менеджментом компании (при относительно небольших размерах), либо с привлечением консалтинговых агентств (для крупных корпораций). Обычно составляется некая таблица с оценкой важности факторов для каждой должности, при этом обязательны консультации как экспертов, так и представителей компании для адекватной расстановки приоритетов. В зависимости от полученного результата рассчитывают величину базового оклада, а в некоторых случаях — долю оклада в общем размере заработной платы. Порой устанавливаются не конкретные величины, а отрезки, точку внутри которых индивидуально для каждого сотрудника определяет непосредственный руководитель.

В производственных и некоторых других областях величина оклада зависит от отработанных «человекочасов». Однако для отдела продаж такая система расчета нецелесообразна, поскольку здесь важен результат работы, а не затраченное время, да и контролировать этот показатель достаточно сложно. В целом можно отметить, что обычно в компаниях более высокие оклады устанавливаются перспективным сотрудникам, увольнение которых может привести к большим потерям.

Однако оклад — это та часть заработной платы, которая меняется

обычно только при смене стратегических планов (компания вообще или на данного конкретного сотрудника). Поэтому способы расчета переменной части зарплаты в краткосрочном периоде представляют значительно больший интерес.

В отделе продаж обычно переменная часть включает в себя один из следующих элементов (или их комбинаций):

- процент выполнения установленного плана;
- процент превышения данного плана продаж;
- количество новых привлеченных клиентов;
- расширение сотрудничества с текущими клиентами;
- величина привлеченной выручки;
- величина прибыли, полученной компанией от заключенных контрактов.

Обычно также определяется некий порог (процент выполнения плана), и, если он не достигнут, премия не выплачивается вообще.

Разумеется, нет универсальной формулы, подходящей для любой компании и обеспечивающей максимальную прибыль. Это зависит от множества факторов и нюансов деятельности.

### 1. Фаза развития компании

Ни для кого не секрет, что на разных стадиях деятельности организации перед руководством ставятся совершенно разные цели. При создании компании, на фазе завоевания рынка, необходимо быстро привлечь клиентов, создать базу, возможно, даже больше с перспективой прибыли, чем с текущим доходом. В этом случае целесообразнее всего установить зависимость премии от количества заказчиков, конечно, с учетом перспектив сотрудничества. Для этого обычно ищут специалистов с уже существующей базой.

На пике жизненного цикла, когда организация сотрудничает с множеством компаний, имеет смысл устанавливать зависимость премии от прибыли, полученной фирмой от привлеченных покупателей. Разумеется, не стоит отказываться от поиска новых контрагентов, однако здесь есть достаточно тонкий момент: руководитель должен ясно понимать, сколько именно контрактов может одновременно сопровождать сотрудник отдела продаж, сохраняя время и возможность на привлечение новых. Чаше всего с данной проблемой справляются, выделяя отдельный сектор сопровождения договоров, хотя клиент может изъявить желание сотрудничать с конкретным человеком, который его привлекал. Но в любом случае некачественное обслуживание может привести к потере заказчика. Следовательно, зарплата сотрудников отдела сопровождения тоже должна зависеть от количества клиентов, приносящих доход, конечно, в меньшей мере, чем в отделе продаж, однако в достаточной, чтобы максимально освободить последний от технической работы. Таким образом, если основную часть бонусов отдела продаж привязывать к количеству новых клиентов, то нужно очень четко отслеживать, есть ли возможность и время на их привлечение.

### 2. Цели компании

Для того чтобы достаточно быстро и гибко ориентироваться на рынке, многие компании периодически корректируют направление своей деятельности. Например, при продаже нескольких видов товаров организации иногда необходимо усилить продажу какого-то одного конкретного продукта. Самый эффективный способ добиться этого — введение балльной системы, или системы

корректирующих коэффициентов. То есть за продажу продукта определенной группы назначается какое-то количество баллов или этой группе присваивается корректирующий коэффициент. Соответственно, премия за продажу рассчитывается как сумма произведений баллов и цены баллов либо по аналогии с коэффициентами. Сотрудники, четко понимая систему оплаты труда, ориентированы на продажу самых «дорогих» продуктов, при этом «стоимость» продаж конкретных продуктов при необходимости можно легко изменить.

Помимо выбора продвижения какого-то конкретного продукта, компания может ставить перед собой более широкие цели, например, занять лидирующую позицию на местном рынке либо расширить свое присутствие по региону, стране, или иные цели. Разумеется, в этих случаях показатели, занимающие основную долю в прибыли, также будут разными.

### 3. Размер компании

Крупные компании всегда вынуждены подбирать более универсальные системы расчета, так как зачастую затраты, потраченные на изучение индивидуальных особенностей всех групп, себя не оправдывают. Небольшие же организации могут воспользоваться как традиционными системами начисления оплаты труда, так и подобрать что-то ориентированное на конкретный отдел продаж, с учетом особенностей конкретных сотрудников, возможно, даже с активным привлечением их самих к процессу обсуждения, что будет еще эффективнее.

Иногда невозможно выделить и посчитать вклад каждого конкретного работника в объеме продаж, например, во время сложных, комплексных проектов: в сфере IT либо при сменной работе (в ос-

новном розничные продажи), где основные задачи менеджеров — эффективное взаимодействие, командная работа. В таких случаях часто создаются проектные группы, и полученные бонусы распределяются среди их членов. Этот способ дает результаты как при наличии вспомогательных подразделений внутри отдела, так и при приеме новых сотрудников, которым необходимо максимально продуктивно включиться в работу. Конечно, работники должны быть ознакомлены с технологиями эффективного коллективного труда.

Однако при множестве способов увеличить отдачу бизнеса с помощью правильного регулирования системы оплаты труда в отделе продаж есть некоторые подводные камни, о которых необходимо помнить.

Например, при прямой зависимости дохода сотрудника от выручки от привлеченных контрактов либо от их количества есть серьезная опасность свести прибыль к минимуму. Основная доля агентов по продажам, например, в оптовом секторе имеет возможность предложить покупателю скидку. Размер ее, конечно, зависит от суммы контракта и важности заказчика, однако ему может быть предложена и такая скидка (для его привлечения), которая сведет к минимуму всю прибыль от данной сделки. При этом выручка может быть огромна, количество покупателей на уровне, работник получает премию, а компания может остаться в минусе. Такой вариант допустим только на начальной стадии развития компании, когда главная цель — создать клиентскую базу, однако зачастую встречается и тогда, когда деятельность организации направлена уже на получение именно прибыли. Решение данной проблемы — определение макси-

### ПРИ ГЛОБАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ (ВО ВНЕШНЕЙ ИЛИ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ КОМПАНИИ) ДОЛЖНА СУЩЕСТВОВАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ КОРРЕКТИРОВКИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА.

муму суммарной величины премии с контракта и скидки, предоставленной на этот контакт, конечно, с неким поправочным коэффициентом. По аналогичной причине имеет смысл очень аккуратно относиться к сделкам с отсроченной оплатой — возникновение чрезмерной неоправданной дебиторской задолженности также может принести компании больше проблем, чем выгод.

Кроме того, при прямой зависимости от количества привлеченных клиентов необходимо плотное сотрудничество со службой безопасности, думаю, нет необходимости объяснять почему.

Еще один подводный камень — при общем снижении спроса на рынке компания рискует потерять грамотных, проверенных специалистов, в которых в свое время были вложены значительные средства. Вряд ли этот факт можно учесть при составлении схемы оплаты труда, но в любом случае работодателю стоит быть внимательным при общем коллективном снижении продаж и дохода сотрудников. И, наоборот, при быстром росте рынка, возможно, имеет место пересмотреть схему начисления зарплаты. Но это также стоит делать достаточно аккуратно, чтобы не потерять значительную часть полезных сотрудников.

Функции руководителя отдела продаж, как правило, заключаются не только в поиске и привлечении новых клиентов, но и в обеспечении эффективности работы

всего отдела, в профессиональном росте сотрудников, обеспечении их эффективного взаимодействия и снижении текучести кадров. Теоретически считается идеальным руководителем тот, кто может отойти от дел, а эффективность работы отдела при этом не нарушится.


Безусловно, зарплата руководителя отдела продаж должна зависеть от количества найденных и привлеченных клиентов. Но при этом состав переменной части значительно сложнее, чем у рядовых сотрудников. Необходимость координации работы отдела, эффективность управления должны находить количественное отражение в величине заработной платы руководителя. Вопрос только в том, как посчитать данные показатели. Разумеется, такие факторы, как динамика выручки и прибыли, количество новых клиентов и количество ушедших, процент выполнения плана, можно отразить в процентной части выплачиваемых бонусов. Такие обязанности, как составление плана продаж, анализ эффективности рекламной стратегии, обеспечение взаимодействия с другими отделами и другие аналогичные обязанности, вероятнее всего, не имеет смысла принимать во внимание при расчете бонусов — эта часть работ скорее приходится на оклад. Наиболее эффективными при расчете дополнительных бонусов руководителя отдела продаж можно считать премии за стабильную

динамику продаж или иных показателей работы отдела (при этом не стоит забывать о возможности роста в связи с общим ростом рынка). Возможны также премии за низкую текучесть кадров (в данном случае, вероятнее всего, наиболее эффективной будет часть годовой премии), за профессиональный рост сотрудников (превышающий какие-то средние рассчитанные показатели), за качественные изменения в их работе (внедрение новых технологических схем, в результате чего можно отметить рост прибыли или снижение издержек). Такой расчет можно применять как в виде поправочных коэффициентов, так и премированием конкретными

суммами (за инновации, например) в зависимости от существующих решенных или нерешенных проблем. При этом необходимо оценивать круг обязанностей руководителя отдела продаж: занимается ли он сам прямыми продажами либо координирует действия менеджеров, и в зависимости от основной сферы его деятельности определить долю соответствующих бонусов в величине премии.

Подводя итог, можно сказать, что при составлении схемы оплаты труда сотрудникам и руководству отдела продаж необходимо учитывать некоторые требования: система оплаты должна быть четкой, ясной, по возможности спра-

ведливой и должна быть разъяснена всем сотрудникам. При глобальных изменениях (во внешней или внутренней среде компании) должна существовать возможность корректировки системы оплаты труда, и эта возможность обязательно должна быть реализована. Как сотрудники, так и руководитель должны отвечать только за результаты своего труда, их вознаграждение не должно зависеть от качества работы других отделов. При этом поощрение руководителя отдела (разумеется, с корректировкой на фактические обязанности) должно зависеть не только от количества продаж, но и от эффективности работы подразделения в целом.



**МАЙЕР**

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