

# Принципы премирования

## сотрудников отдела продаж

В предыдущей части статьи<sup>1</sup> были освещены начальные этапы разработки системы оплаты труда для сотрудников отделов продаж: выбор периода и типа премирования, определение факторов, влияющих на долю переменной части заработной платы. Далее речь пойдет об установлении показателей премирования и зависимости между ними и размером премии.

### Этап 4. Установление показателей премирования

Данный этап подразумевает выбор показателей премирования. Руководителю проекта разработки системы премирования необходимо привлечь к этому высшее руководство компании и глав подразделений продаж, которые выступят экспертами.

Показатели должны отражать стратегию компании в сфере продаж. Обычно устанавливают не более четырех показателей для рядового сотрудника и не более пяти – для руководителя подразделения или группы (табл. 1).

После выбора показателей премирования необходимо установить для них уровни достижения, которые отражают степень выполнения установленной цели (плана).

На практике применяют как планы с показателями, имеющими только целевое (плановое) значение, так и планы, в которых установлено несколько уровней достижения показателя: целевой

или плановый, минимальный или пороговый и максимальный.

**Целевой уровень** соответствует такому значению показателя, которого при обычных условиях достигают (и/или которое превышают) две трети сотрудников подразделения продаж. Целевое значение должно быть реальным, но требующим усилий.

Для определения *целевой планки* следует проанализировать статистику результатов продаж за годы, в течение которых не было значительных изменений во внешней и внутренней среде компании (например, изменения характеристик товара, появления нового конкурента и т. п.).

**Максимальный уровень** обычно характеризует максимум результативности, который компания готова оплачивать по наивысшей ставке премиальных. Это снижает риск чрезмерно больших сумм премиальных в случае, если неожиданное изменение на рынке привело к резкому увеличению эффективности продаж. Данный уровень обычно не превышает 10% от общего числа сотрудников. Процент премиальных, выплачиваемых



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



<sup>1</sup> См. Ариадна Денисова. Принципы премирования сотрудников отдела продаж. – «Справочник по управлению персоналом», 2013, № 1.

**Таблица 1. Группы показателей премирования**

Группа показателей	Пример показателей
Показатели, отражающие финансовый результат продаж	<p>Результаты компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ выручка;</li> <li>▶ прибыль (валовая, маржинальная) и т. п.</li> </ul> <p>Результаты отдельных подразделений и сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ выручка по оптовым продажам;</li> <li>▶ прибыль от контракта на поставку товара X и т. п.</li> </ul>
Показатели, характеризующие эффективность процесса продаж (характеристики товара, охват рынка, количество клиентов и заказов, ценовая политика, эффективность рекламы)	<p>Результаты компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ новизна товара на рынке;</li> <li>▶ доля рынка;</li> <li>▶ количество новых клиентов;</li> <li>▶ количество повторных заказов;</li> <li>▶ процентное изменение цен;</li> <li>▶ узнаваемость товара на рынке и т. п.</li> </ul> <p>Результаты отдельных подразделений и сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ количество новых клиентов в определенном регионе;</li> <li>▶ количество повторных заказов от имеющих клиентов;</li> <li>▶ количество звонков клиентам;</li> <li>▶ количество коммерческих предложений и презентаций и т. п.</li> </ul>
Показатели, оценивающие влияние на клиента	<p>Результаты компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ удовлетворенность клиентов (по результатам опроса, по числу жалоб);</li> <li>▶ лояльность клиентов (net promoter score)* и т. п.</li> </ul> <p>Результаты отдельных подразделений и сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ качество обслуживания клиентов (по результатам опроса, по числу жалоб) и т. п.</li> </ul>
Показатели эффективности использования ресурсов	<p>Результаты компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ продуктивность каналов дистрибуции;</li> <li>▶ выручка от продаж на одного специалиста по продажам (производительность) и т. п.</li> </ul> <p>Результаты отдельных подразделений и сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ экономия бюджета (бюджета подразделения, рекламного бюджета);</li> <li>▶ выручка от продаж определенного специалиста по продажам (производительность) за месяц / квартал и т. п.</li> </ul>

\* Net promoter score рассчитывается по формуле: NPS = Число промоутеров – Число detrкторов.  
 Отвечая на вопрос о вероятности рекомендации компании, клиенты оценивают эту вероятность по 10-балльной шкале: 0 баллов – абсолютно не готов рекомендовать, 10 баллов – несомненно, готов это сделать. Промоутером считается тот, кто оценивает вероятность рекомендации на 9 и 10 баллов, пассивным – тот, кто выбирает оценку в 7 и 8 баллов, detrкторами – клиенты, оценившие вероятность в пределах от 0 до 6 баллов.

за максимум результативности и достижения свыше максимально-го уровня, называется «потолок».

**Минимум** отражает то значение показателя премирования, которое является минимально необходимым порогом для получения какой-либо суммы премиальных. В этом случае компания стимулирует сотрудников на достижение определенного порогового значения показателя и не производит выплату премии за любые достижения ниже установленной минимальной планки.

Уровни показателей устанавливаются на основе экспертного мнения руководителей, статисти-

ческого анализа данных о результатах продаж в прошлые периоды, прогноза на будущее и бенчмаркинга.

### Этап 5. Определение условий расчета результативности продаж

Данный этап проекта – один из наиболее сложных: он требует установления зависимости между показателями премирования и размером премии. От того, насколько точно эта зависимость будет отражать связь между ре-

зультатами работы сотрудников и их вознаграждением, зависит мотивация работников подразделения продаж.

Можно выделить следующие варианты зависимости процента премии от достигнутого значения показателя премирования.

**1. Фиксированная ставка.** Процент премии за достижение показателя – константа.



#### Пример

При достижении объема продаж 6 млн рублей сотрудник отдела продаж получает премию в размере 1,5% от достигнутого. При достижении объема продаж

10 млн рублей процент премии сотрудника остается тем же.

Это самый простой и наиболее часто используемый вид зависимости (рис. 1). Он понятен сотруднику и стимулирует его на улучшение показателей работы.

**2. Переменная ставка, увеличивающаяся в прогрессии.** Процент премии за выполнение показателя изменяется: увеличивается

при достижении заданного значения показателя премирования (рис. 2).



### Пример

За объем продаж до 6 млн рублей включительно сотрудник получит премию в сумме 1,5% от проданного, а при достижении объема продаж свыше 6 млн рублей сумма премиальных составит 3% от достигнутого.

Такой вариант стимулирует сотрудника к перевыполнению плана.

**3. Переменная ставка, увеличивающаяся регрессивно.** Процент премии за выполнение показателя изменяется: уменьшается при достижении заданного значения показателя премирования (рис. 3).



### Пример

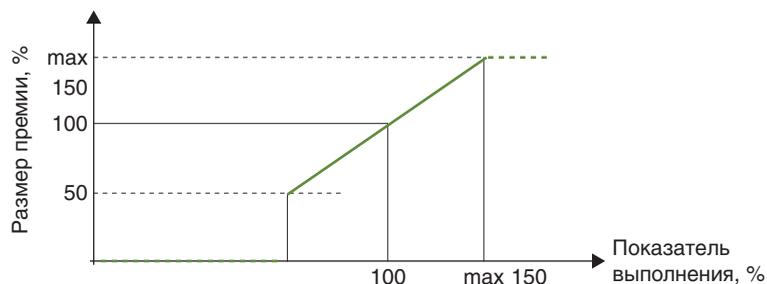
Например, за объем продаж до 6 млн рублей включительно сотрудник получает премию в сумме 2% от проданного, а при достижении объема продаж свыше 6 млн рублей сумма премиальных составит уже 1% от достигнутого.

Такой вариант стимулирует сотрудника к достижению целевого значения и позволяет ограничить сумму выплат при незапланированном перевыполнении задания в несколько раз. Используется редко, обычно в случае дефицита товара или производственных мощностей.

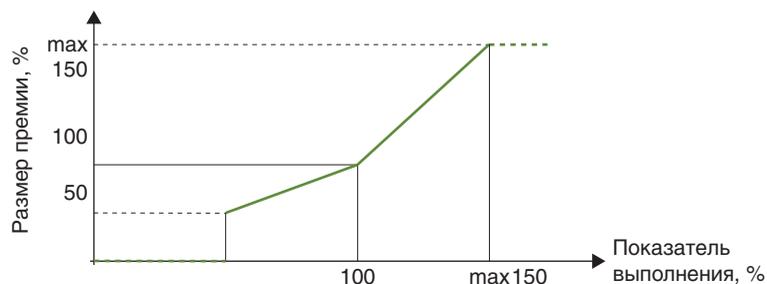
**4. Взаимосвязанные показатели.** В данном варианте размер премии ставится в зависимость от достижения связанных друг с другом показателей. Такой комплексный план позволяет ориентировать сотрудников на эффективную работу по разным направлениям деятельности.

**Модель «Триггер».** Для выплаты премии по показателю X сотруднику необходимо достичь определенного уровня показателя Y. То есть план премирования срабатывает только при условии «запуска» показателя Y, в связи с чем модель и получила свое название. Например, за продажу товара сотрудник получит премию

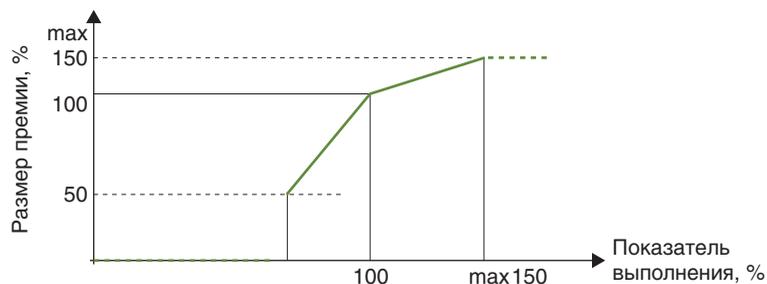
**Рис. 1.** Фиксированная зависимость премии от достижения показателя премирования



**Рис. 2.** Переменная ставка премии, увеличивающаяся в прогрессии



**Рис. 3.** Переменная ставка премии, увеличивающаяся регрессивно



только в том случае, если степень удовлетворенности клиентов его работой по результатам опроса будет не менее 75%.

**Модель «Множитель».** В отличие от модели «Триггер» здесь предусматривается, что при достижении заданного уровня показателя Y сотрудник не только получает премию по показателю X, но и размер премии в этом случае увеличивается или уменьшается на определенный коэффициент или процент (множитель). Например, при достижении целевого уровня маржинальной прибыли размер премии по показателю «объем продаж» удваивается. Это позволяет стимулировать сотрудника к выполнению обоих показателей.

**Модель «Матрица».** Предполагается, что для получения премии сотрудник должен достичь две конкурирующие цели, например, удержать имеющихся клиентов и привлечь новых. Для этого используется матрица, в которой указывается размер премии в процентах за выполнение каждого из показателей (табл. 2). Коэффициенты, расположенные на пересечении строк и столбцов таблицы, показывают множитель, который применяется к плановому значению премии в зависимости от достигнутого уровня показателей. Например, сотрудник отдела продаж за месяц выполнил план по привлечению новых клиентов на 100%, а лояльность имеющихся клиентов снизилась и составила 70% от плана. Таким образом, он имеет право на 0,9 плановой премии.

**Модель «KPI».** Предполагает установление нескольких показателей премирования, имеющих разный вес. Позволяет стимулировать сотрудника к выполнению ряда задач, связанных со стра-

тегическими целями компании (табл. 3).

**5. Комбинированная модель (комбинация ранее перечисленного).** В одном плане премирования могут использоваться показатели с различными вариантами зависимости премиальных вы-

плат от достижения показателей премирования (рис. 4).

Например, сотрудник ежеквартально получает 5% от проданного объема товара, а также премию за выполнение двух показателей KPI в размере 30% от оклада (плановый уровень).

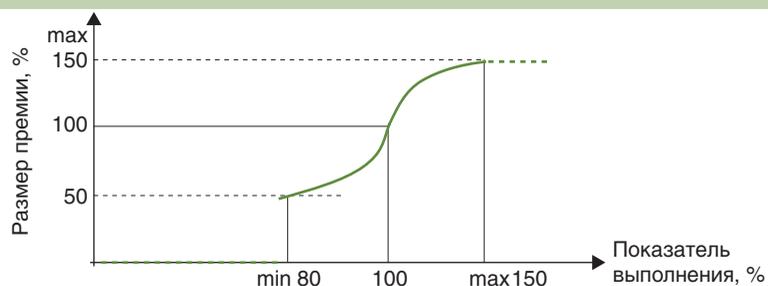
**Таблица 2. Модель «Матрица»**

Лояльность имеющихся клиентов (% достижения цели)	100	0,7	0,9	1,2	1,7	2,2
	90	0,6	0,8	1,1	1,6	2,1
	80	0,4	0,7	1,0	1,5	2,0
	70	0,3	0,5	0,9	1,3	1,8
	60	0,2	0,4	0,8	1,2	1,7
	80	90	100	110	120	
Количество новых клиентов (% достижения цели)						

**Таблица 3. Пример карты KPI менеджера по оптовым продажам**

Цель	KPI	Вес, %	Минимум 80%	Цель 100%	Максимум 150%
К концу года достичь объема продаж 50 млн руб.	Объем продаж	40	4 млн руб.	5 млн руб.	7,5 млн руб.
Увеличить количество новых клиентов к концу года на 20%	Прирост количества новых клиентов	30	16%	20%	30%
Снизить сумму дебиторской задолженности до конца года на 25%	Процент снижения суммы дебиторской задолженности	15	-	25%	37,5%
Улучшить обслуживание клиентов	Удовлетворенность клиентов	15	-	67%	100%
	-	100	-	-	-

**Рис. 4. Комбинированный вариант зависимости премии от достижения показателя премирования**



## Этап 6. Заключительный

На заключительном этапе разработки схемы премирования необходимо определить условия расчета результативности продаж, иначе у сотрудников будут возникать вопросы типа: когда считать товар проданным (когда деньги поступили от клиента, либо когда достигнута договоренность, либо когда товар отгружен клиенту, но деньги на счет компании еще не поступили)? Во избежание подобных разночтений в первую очередь следует определить факт продажи и правило отнесения результатов продажи к конкретному специалисту подразделения продаж.

Факт совершения продажи может устанавливаться на момент, когда:

- ▶ компания приняла заказ;
- ▶ товар отгружен клиенту со склада;
- ▶ товар отгружен у клиента;
- ▶ клиенту выставлен счет;
- ▶ клиент оплатил счет;
- ▶ достигнута договоренность о сделке;
- ▶ имеет место комбинация перечисленного.

Результат продаж относится к тому сотруднику, который:

- ▶ совершил сделку;
- ▶ достиг договоренностей;
- ▶ выставил счет;
- ▶ ведет счет данного клиента;
- ▶ принял заказ.

Также результат продаж может быть отнесен к нескольким сотрудникам, которые внесли вклад в результат в равной пропорции (по 100% или менее 100%), либо пропорционально вкладу каждого из них в результат.

В заключение необходимо провести тестирование плана премирования, для того чтобы убедиться в релевантности установленных параметров. Тестирование проводится на основе имеющихся статистических данных о продажах и уровне вознаграждения сотрудников за ряд лет, а также путем прогнозирования результатов работы сотрудников и их заработка в будущих периодах. В ходе тестирования обычно моделируются и оцениваются следующие элементы.

**Распределение премиальных выплат между сотрудниками** (регионами, счетами обслуживания и т. п.). Для этого строится график, отражающий количество сотрудников (регионов, счетов и т. п.), имеющих определенный уровень премии. Таким образом выявляется, нет ли перекоса в

уровне выплат, например, когда большая часть сотрудников получает премию ниже планового уровня.

**Уровень достижения целевого показателя премирования.** Строится график зависимости количества сотрудников от процента достижения планового показателя премирования. С помощью такого графика определяется вероятность достижения цели запланированным количеством сотрудников (обычно двумя третями).

**Размер заработной платы сотрудников до и после внедрения плана премирования.** Желательно избегать потери дохода, а также чрезмерно больших премиальных выплат по сравнению с прошлыми периодами. Прогнозируемый доход можно также сравнивать с рыночным уровнем заработной платы.

**Таблица 4.** Шкала премирования по показателю «выполнение плана продаж»

Выполнение плана продаж, %	Премия, % от оклада
<70	0
70–80	5
80,1–90	15
90,1–100	25
100,1–115	50
115,1–125	75
125,1–135	100
150	180

**Таблица 5.** Схема выплаты комиссионных

Период с момента начала продаж продукта, мес.	Комиссия с объема продаж нового продукта, %
0–2	10
3–4	7
5–6	5
>6	0

**Таблица 6.** Шкала премирования по показателю «выполнение плана продаж»

Выполнение плана продаж, %	Премия, % от оклада
<70	0
70–80	10
80,1–90	20
90,1–95	30
95,1–100	43
100,1–115	65
115,1–130	85
130,1–150	105
150	130

**Таблица 7.** Шкала для определения множителя

Удовлетворенность клиентов, %	Процент от премии по показателю «Выполнение плана продаж»
100	135
80	120
70	100
>70	75

**Затраты на премирование сотрудников при достижении каждого из уровней показателей премирования.** Необходимо, чтобы расходы на выплату премии соответствовали сумме, заложенной в бюджет.

Если в ходе тестирования плана премирования будет выявлено несоответствие между заданными параметрами и планируемым уровнем премии сотрудников, то в разработанную премиальную схему нужно будет внести соответствующие изменения и снова протестировать ее.

### Примеры из практики

Рассмотрим примеры систем переменного вознаграждения сотрудников подразделений продаж, занимающих разные должности.

**Премиальный план для менеджера по работе с ключевыми клиентами.** Цель – продать товар ключевым клиентам и вывести на рынок новый продукт. Часть премии сотрудник получает ежемесячно за выполнение плана продаж существующего товара (табл. 4). Вторую часть

премиальных выплат составляет ежемесячная премия за продажу нового продукта (табл. 5).

### Премиальный план для менеджера по оптовым продажам.

Цель – продать товар новым и имеющимся клиентам. Сотрудник ежемесячно получает комиссионные с объема продаж товаров. Сумма премии также зависит от показателя удовлетворенности клиента, который выступает в качестве множителя (табл. 6). Множитель определяется по схеме (табл. 7).

Таким образом, существует множество вариантов схем премирования для сотрудников отдела продаж. Залогом правильного выбора является учет стратегических планов компании, особенностей процесса продаж и продаваемых продуктов, а также тщательный экономический и статистический анализ данных о продажах и уровне заработной платы рассматриваемой категории работников за ряд лет.

