

УДК 331.108

## СИСТЕМА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ПРОДАЮЩИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

*Хорошильцева Н.А., к.э.н., доц.*

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,  
г. Москва, Российская Федерация*

Ключевые слова: мотивация сотрудников, оценка результатов деятельности, заработная плата.

Реферат. *Одной из актуальных проблем любой компании является построение эффективной системы мотивации сотрудников продающих подразделений. Зачастую от успехов деятельности именно этой категории работников зависят многие конечные финансово-экономические показатели, такие как объем выручки, уровень рентабельности, доля рынка и другие. С целью эффективного применения системы мотивации организации подразделяют продавцов на категории и группы в зависимости от должностных обязанностей и производственных показателей. Комбинация различных категорий и групп сотрудников позволяет сформировать карьерную лестницу, которая может учитывать каналы продаж и определяет схему увеличения или уменьшения заработной платы сотрудника в зависимости от плановых и фактических показателей его работы.*

Одной из актуальных проблем любой компании является построение эффективной системы мотивации сотрудников продающих подразделений. Зачастую от успехов деятельности этой категории работников зависят многие конечные финансово-экономические показатели, такие как объем выручки, уровень рентабельности, доля рынка и другие. При этом система мотивации штатных работников и работающих по гражданско-правовым договорам могут быть построены как на общих принципах, так и на существенно различающихся.

С целью эффективного применения системы мотивации организации подразделяют продавцов на категории и группы в зависимости от должностных обязанностей и производственных показателей. Дифференциация работников на категории осуществляется в зависимости от следующих факторов:

- выполняемые трудовые функции;
- влияния результатов работы каждого из сотрудников на общий результат работы организации.

В свою очередь каждая категория сотрудников подразделяется на группы в зависимости от уровня ответственности и сложности выполняемой работы.

Комбинация различных категорий и групп сотрудников позволяет сформировать карьерную лестницу, которая может учитывать каналы продаж и определяет схему увеличения или уменьшения заработной платы сотрудника в зависимости от плановых и фактических показателей его работы.

Сотрудники продающих подразделений, осуществляющие непосредственные продажи клиентам (Front Office), обычно делятся на две категории:

- менеджеры по продажам;
- продавцы.

К категории «менеджер по продажам» относятся руководители структурных подразделений, которые обеспечивают организацию работы продавцов и несут ответственность за выполнение бизнес-плана подразделения. Результаты деятельности менеджера по продажам оцениваются на основании совокупного объема продаж возглавляемого им структурного подразделения. На основе бизнес-плана подразделения, деятельностью которого руководит менеджер по продажам, а также объема выручки, принимается решение об отнесении менеджера по продажам к той или иной должности.

К категории «продавец» относятся сотрудники, непосредственно взаимодействующие с клиентами и/или партнерами с целью заключения договора о продаже и несущие ответственность за выполнение личных плановых показателей по объему выручки. Как правило,

организации используют информационную систему, позволяющую учитывать личные продажи, на основе которой производится оценка результатов деятельности продавцов. Отнесение конкретного продавца к той или иной должности осуществляется на основе личного бизнес-плана сотрудника по объему продаж.

Распределение сотрудников продающих подразделений по категориям и группам осуществляется с учетом основных должностных обязанностей и занимаемой должности.

Например, для сотрудников продающих подразделений, занимающихся прямыми продажами, может применяться следующая группировка.

Таблица 1 – Категории и группы сотрудников, осуществляющих прямые продажи

Категория	Группа	Должность
Менеджер по продажам (МП)	МП1	Директор дирекции
	МП2	Заместитель директора дирекции
	МП3	Директор филиала
	МП4	Заместитель директора филиала
Продавец (ПР)	ПР1	Начальник управления
	ПР2	Заместитель начальника управления
	ПР3	Руководитель проекта/группы
	ПР4	Заместитель руководителя проекта/группы
	ПР5	Продавец

Категория, группа и должность менеджера по продажам или продавца зависит, как правило, от плановой выручки.

Отнесение сотрудника к той или иной группе определяется двумя факторами:

- объем годового плана по выручке;
- фактический объем годовой выручки.

Если сотрудник фактически выполнил годовой план по выручке менее чем на 50 %, тогда он переводится в низшую категорию, а если сотрудник выполнил годовой план по выручке более чем на 150 %, тогда он переводится в высшую категорию.

Таблица 2 – Взаимосвязь категории, группы и должности сотрудников, осуществляющих прямые продажи

Категория	Группа	Годовой план по выручке, руб.
Менеджер по продажам (МП)	МП1	От 90 000 000
	МП2	От 45 000 000
	МП3	От 24 000 000
	МП4	От 12 000 000
Продавец (ПР)	ПР1	От 9 600 000
	ПР2	От 4 800 000
	ПР3	От 2 400 000
	ПР4	От 1 200 000
	ПР5	От 600 000

В случае установления сотруднику базовой годовой заработной платы в размере, отличающемся от нормативных значений, годовой план по выручке сотрудника изменяется пропорционально изменению дохода.

В зависимости от текущих результатов работы продавца возможно изменение (повышение/понижение) установленной группы. Одновременно с этим изменяется значение планового объема выручки, уровень и структура заработной платы продавца, а также другие элементы его компенсационного пакета, которые определяются на основе установленной работнику группы (предоставление служебного транспорта, объем добровольного медицинского страхования, оплата мобильной связи, инетрнета, информационных ресурсов и другие).

Таблица 3 – Размер и структура базовой годовой заработной платы сотрудников продающих подразделений в зависимости от категории и группы

Группа	Базовая годовая заработная плата, руб.			Оклад, %	Премия		
	min	max	%		Месячная, %	Квартальная, %	Годовая, %
Категория «Менеджеры по продажам»							
МП1	9 000 000	13 500 000	100	45	15	15	25
МП2	4 500 000	9 000 000	100	45	15	15	25
МП3	2 400 000	4 500 000	100	45	15	15	25
МП4	1 200 000	2 400 000	100	45	15	15	25
Категория «Продавцы»							
ПР1	1 440 000	1 800 000	100	50	12,5	12,5	25
ПР2	720 000	1 080 000	100	50	12,5	12,5	25
ПР3	360 000	720 000	100	50	12,5	12,5	25
ПР4	180 000	360 000	100	50	12,5	12,5	25
ПР5	90 000	180 000	100	50	12,5	12,5	25

В зависимости от стажа работы менеджеры по продажам и продавцы делятся на категории «новички» и «опытные».

К категории «новички» относятся вновь принятые продавцы, стаж работы которых в организации не превышает одного года. По этим сотрудникам еще нет информации о годовых показателях деятельности (процент выполнения годового, квартального и месячного плана по выручке, динамика фактической выручки сотрудника и т. п.).

К категории «опытные» относятся продавцы, стаж работы которых в организации составляет более года, и по которым имеется статистическая информация о результатах их работы в прошлых периодах.

К категории «новички» относятся вновь принятые менеджеры по продажам, срок работы которых в организации не превышает одного года. По этим руководителям не успела сформироваться статистическая информация о результатах их работы (процент выполнения плана, динамика выручки, динамика количества продавцов, динамика выручки продавцов, находящихся в их непосредственном подчинении, коэффициент удержания продавцов и т. п.).

К категории «опытные» относятся менеджеры по продажам, стаж работы которых в организации превышает один год, и по которым сформирована статистическая информация о результатах их работы в прошлых периодах.

Как правило, новый сотрудник принимается на должность «продавец», относится к группе «ПР5» и категории «новичок». На основе информации о предшествующем опыте работы и руководитель структурного подразделения может ходатайствовать перед генеральным директором организации о приеме нового сотрудника на должность «продавец» с присвоением категории «новичок» и более высокой группы («ПР4», «ПР3» или выше).

Годовой план по выручке продавца, уровень и структура его базовой годовой заработной платы устанавливается на основе группы, к которой отнесен сотрудник. Другие составляющие компенсационного пакета продавца (материальная, в т. ч. денежная составляющая), условия их предоставления, порядок выплаты каждого элемента компенсационного пакета также определяются для каждой группы продавцов.

Для опытных продавцов порядок установления годового плана по выручке, уровня и структуры базовой заработной платы аналогичен и зависит от присвоения сотруднику той или иной группы.

Оценка деятельности продавцов-новичков производится ежемесячно, а принятие решение об изменении группы производится через полгода. Если вновь принятый продавец показывает существенное отклонение фактических показателей работы от плановых (например, регулярное перевыполнение плана более чем на 50 %), то руководитель продающего подразделения может ходатайствовать об изменении (повышении) продавцу установленной

группы по итогам работы за квартал. Успешность прохождения испытательного срока вновь принятого продавца оценивается по итогам работы за первые 3 месяца работы. В случае постоянного невыполнения продавцом-новичком месячного плана работы в течение испытательного срока (менее 50 %) руководитель структурного подразделения может инициировать принятие решения генеральным директором о расторжении с ним трудового договора как с не прошедшим испытательный срок. Или с учетом объективных факторов работы об успешном прохождении испытательного срока новым сотрудником, приняв на себя ответственность за его дальнейшую деятельность.

Пересмотр группы опытного продавца осуществляется периодически на основе оценки результатов работы за полгода. Если опытный продавец регулярно показывает фактические результаты работы, значительно отличающиеся от плановых (более 150 %), то пересмотр группы опытного продавца может быть осуществлен на основе оценки результатов деятельности за квартал. Опытный продавец имеет право на повышение размера базовой годовой заработной платы в соответствии с установленной группой и изменение условий предоставления элементов компенсационного пакета.

Если в течение полугодия опытный продавец регулярно не выполняет ежемесячный план или несколько раз существенно (менее 50 %) его не выполняет, то руководитель продающего подразделения инициирует понижение группы опытного продавца.

Понижение или повышение группы продавца не означает перевод сотрудника на другую должность в соответствии с Трудовым кодексом. Однако изменение группы продавца сопровождается изменением базовой заработной платы и его структуры. Поэтому такое изменение оформляется заключением дополнительного соглашения к трудовому договору с соблюдением процедуры и сроков, установленных трудовым законодательством.

На основании отдельного решения генерального директора организации текущая группа продавца может быть сохранена на срок не более 3 месяцев, в течение которого сотрудник обязуется достигнуть установленные плановые показатели объема продаж и перевыполнить их в размере, достаточном для компенсации невыполнения плановых показателей в прошлых периодах.

Перевод продавца на должность менеджера по продажам с присвоением ему соответствующей группы осуществляется в соответствии с соблюдением процедуры и сроков, утвержденных трудовым законодательством. Должность «менеджер по продажам» предполагает выполнение управленческих функций. Менеджер по продажам не только непосредственно осуществляет продажи, но и управляет непосредственно подчиненными ему продавцами, в т. ч. отвечает за выполнение ими плана продаж, рост выручки, сохранение и рост количества продавцов, удержание ключевых результативных сотрудников и т. д.

Перевод продавца на должность менеджера по продажам осуществляется приказом генерального директора на основании инициативы вышестоящего руководителя продающего подразделения с учетом мнения непосредственного руководителя продавца с соблюдением процедуры и сроков, утвержденных действующим трудовым законодательством.

В зависимости от результатов работы менеджера по продажам возникает необходимость периодического (ежегодного) пересмотра текущей группы менеджера по продажам. В случае регулярного перевыполнения менеджером по продажам плановых показателей работы в течение полугодия он имеет право на повышение группы с одновременным повышением планового объема выручки и размера базовой годовой заработной платы. Если менеджер по продажам систематически не выполняет плановые показатели в течение квартала или несколько раз за полугодие допускает существенное (менее 50 %) невыполнение месячного плана продаж, то вышестоящий руководитель с учетом мнения непосредственного руководителя инициирует процедуру понижения группы менеджера по продажам с соответствующим понижением объема плановой выручки и базовой заработной платы. Если менеджер по продажам регулярно не выполняет план по выручке в течение последнего полугодия или допускает существенное (менее 50 %) невыполнение квартального плана продаж, тогда вышестоящий руководитель с учетом мнения непосредственного руководителя инициирует перевод менеджера по продажам на нижестоящую должность «продавец», который оформляется приказом генерального директора с соблюдением действующего трудового законодательства. В случае крайней необходимости и при наличии объективных и/или уважительных

причин невыполнения плана генеральный директор может принять решение о сохранении текущей должности «менеджер по продажам» на срок не более 3 месяцев, в течение которого менеджер по продажам обязуется ликвидировать текущее невыполнение плановых показателей и перевыполнить план в размере, перекрывающем невыполнение плана продаж в прошлые периоды.

Таким образом, рассматриваемая система мотивации сотрудников продающих подразделений нацеливает сотрудников на достижение и перевыполнение плановых показателей по выручке не только через механизм материального стимулирования, базирующийся на установлении прямой связи между уровнем базовой заработной платы и выполнения плана продаж, но и через механизм установления группы работника в зависимости от результатов деятельности, который влияет на структуру вознаграждения и порядок предоставления других элементов компенсационного пакета (предоставление служебной машины, объем полиса добровольного медицинского страхования, вид и размер дополнительных выплат социального характера и других). Кроме того, данная система мотивации усиливает зависимость должностного статуса сотрудника от результатов деятельности путем точно определенной процедуры приема и перевода сотрудника на должность «продавец» и «менеджер по продажам» в зависимости от объема обязательств по продажам, взятых на себя сотрудником, и фактического их выполнения. Регулярная оценка результатов деятельности работников продающих подразделений позволяет не только реализовать прозрачную систему денежного стимулирования, но и применить простую и понятную систему назначения и карьерного продвижения продавцов в зависимости от результативности их деятельности.

УДК 658.562+631.9

## РЕГУЛИРОВАНИЕ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

*Чернавина Н.А., ст. преп.*

*Витебская ордена «Знак Почета»  
государственная академия ветеринарной медицины,  
г. Витебск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: качество молочной продукции, система менеджмента качества и безопасности продукции, технические нормативные правовые акты, технический регламент.

Реферат. *В статье рассматриваются правовые основы регулирования качества и безопасности молочной продукции в Республике Беларусь. Выделены основные уровни системы управления качеством молочной продукции. Определены показатели качества и безопасности молочной продукции. Проведена оценка эффективности управления качеством и безопасностью молочной продукции.*

Одной из важнейших задач, стоящей перед правительством Республики Беларусь, является формирование эффективного механизма регулирования качества и безопасности сельскохозяйственной продукции и продовольствия, в том числе молочной продукции.

Основу управления качеством продукции составляет правовое регулирование на национальном и международном уровнях. Правовое регулирование качества молочной продукции на международном уровне осуществляется на основе международных договоров, определяющих законодательную базу внешней торговли данной группой товаров. Так как Беларусь является членом Таможенного союза ЕАЭС, сельскохозяйственные и молокоперерабатывающие организации должны придерживаться технических регламентов Таможенного союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции».

В Республике Беларусь можно выделить три основных уровня системы управления качеством молочной продукции: республиканский, ведомственный и внутрихозяйственный.