Мотивация сотрудников в рекламном агентстве. Часть 1

Вечные вопросы: как рассчитать премии менеджерам по продажам? А специалистам по контексту или SEO? Копирайтерам?

Анна Караулова, Рекламное агентство i-Media

Всё, что написано дальше, — мой личный опыт. Я не претендую на уникальность или оптимальность. Перед тем как применять, переосмыслите эту информацию в соответствии с вашими собственными знаниями и навыками.

Руководители и владельцы агентств всё время балансируют между Сциллой и Харибдой. С одной стороны, люди должны видеть результаты своего труда. Если развития нет, сотрудники выгорают, увольняются, проекты и качество страдает, заказчики уходят, агентства теряют деньги. С другой, агентский бизнес — низкорентабельный. Потратишь больше, чем можешь себе позволить, не будешь развиваться или прогоришь.

Давайте разбираться пошагово.

Задачи материальной мотивации:

- Дополнительное стимулирование людей к достижению определённых целей.
- Демонстрация роста сотрудников.
- Планирование и управление процессом увольнений.

Если рассматривать премии именно под этим углом, заметно несколько интересных следствий.

Премии не подменяют зарплату

Зарплата должна покрывать основные потребности ваших людей. Проще говоря, на зарплату они смогут прожить. Премии дают приятные бонусы.

Что будет, если вы нарушите это правило?

Премии — вещь необязательная. Достиг сотрудник цели — получил премию, не достиг — не получил. Причины недостижений KPI могут быть разными: выгорание, усталость, расслабленность, неприятности со здоровьем или в семье, невезение, сезонность и т.д. Лишение премии, которая обеспечивает прожиточный минимум в прямом смысле слова, выкинет человека за черту голода. Он выкрутится, но после этого сразу начнет думать о смене работы. При этом ещё и коллегам объяснит непрочность положения.

Вместо мотивации вы получите обратный эффект.

Цели фиксируются до начала программы материальной мотивации

Если цели достигнуты, премии выплачиваются. Если цели не достигнуты — не выплачиваются.

Размер премий может зависеть от того, насколько перевыполнен план. Но условие — если план не выполнен, премии не выплачиваются — позволит вам хоть как-то планировать свою финансовую деятельность.

Что будет, если вы не выполните это правило?

Если цели не зафиксированы, любой результат хорош. Если цели зафиксированы после того как отчётный период начался, сотрудники всегда могут списать невыполнение плана на недостаточность сроков. И будут правы.

Цели должны быть достижимы

Продажи в 1 000 000 рублей за месяц трудно сделать «вхолодную». И невозможно, если у менеджера нет навыков холодных продаж, а также времени и желания для получения этих навыков.

Если цели недостижимы, люди попытаются, попытаются и бросят. Формально — они будут делать свою работу. Но стремиться к светлому будущему перестанут.

Лучше, чтобы сотрудники, занимающие одинаковые должности, знали результаты друг друга

Мы все немного обезьянки: достижения одного могут подстегнуть всю группу.

Демонстрация абсолютных цифр не всегда приемлема. Например, сложив оборот всех аккаунт-менеджеров, можно получить оборот агентства, а это зачастую непубличная информация. В таких ситуациях можно показывать относительные данные: проценты выполнения плана, графики роста показателей. Люди видят своё развитие относительно коллег, отслеживают изменения, ощущают единство с коллективом и т.д.

KPI должны быть объективны. Плановые и фактические результаты можно отследить в реальном времени

Субъективные планы стимулируют не к работе, а к дружбе с руководителем. Неугодный, но эффективный сотрудник, скорее всего, заработает меньше, чем неэффективный, но угодный. Поэтому если хотите результата — привязывайте премии к числовым, объективным, простым и понятным KPI.

Постоянное отслеживание результатов нужно руководителям, а не сотрудникам. Такие дашборды дают возможность увидеть проблему тогда, когда её ещё можно гипотетически исправить. В конце периода факт — это то, что изменить нельзя.

Размер премии должен напрямую зависеть от результатов

Те, кто работает с бóльшим результатом, должны зарабатывать больше. Те, кто не работает, не должны получать премии.

Что будет, если вы нарушите это правило?

Если премии равные, работай — не работай, всё едино. Уравниловка обижает «звёзд»: их заслуги и заслуги бездельников одинаковы. Уравниловка превозносит бездельников: их работа и работа «звёзд» не отличаются ничем.

Одинаковые премии — прекрасный способ убрать из команды всех амбициозных и успешных.

Критериев оценки не должно быть много

Плановый показатель должен содержать одну, максимум две переменных.

Помните притчу про лебедя, рака и щуку? Премия — это стимул, помогающий достигать результат. Если на результат влияет множество критериев, непонятно, за что хвататься и «куды бечь». Премия позволяет фокусировать внимание, распределять задачи и время.

Что будет, если вы не выполните это правило?

Система мотивации работать не будет. Выплата или невыплата премий никак не будет влиять на KPI. Вы будете тратить деньги, но не будете влиять на результат.

Премии должно быть можно посчитать «на коленке» путём простых арифметических действий

Это прямое следствие из предыдущего пункта. Формулы, на основании которых рассчитываются премии, должны быть просты.

Что будет, если вы не выполните это правило?

Я видела систему мотивации аккаунт-менеджеров, которая рассчитывалась по формуле с логарифмами. Никто из сотрудников не понимал, как она «работает». Люди не могли предсказать, получат ли они премию в этом месяце и, если получат, сколько в ней «будет денег». Это служило постоянной темой для домыслов, пересудов и недовольства. Коллектив достаточно быстро договорился до вывода, что компания их обманывает.

Программа прописывается на длительный период времени

Если вы хотите стабильного роста, продумайте систему премирования минимум на полгода. Вам нужно убедить людей в стабильности, приучить их к работе с определённым ритмом в определённом направлении.

Что будет, если вы это не сделаете?

Частое изменение правил низводит закон, которым является система мотивации, до уровня блажи директора. Блажь, как дождик, пройдёт с наступлением утра. Никаких длительных стратегий, никаких отложенных договоренностей — нужно всё получить здесь и сейчас, потому что потом правила могут поменяться.

Люди не будут рассчитывать на премии, не будут оглядываться на них. Доверять руководству они также не будут.

Задним числом условия не пересматриваются

Не буду дублировать то, что было написано раньше. По ссылке вы найдете подробности последствий пересмотра условий задним числом. Кейсы из практики служат лучшей иллюстрацией.

Премии выплачиваются всегда

Аналогично предыдущему пункту: как бы вы не оформляли положения о премировании — как официальный документ или как электронное письмо — это ваше обещание. Не выполните обещание, не будет вам веры больше ни в чём и никогда.

Лучше, если премии выплачиваются не ежемесячно, а поквартально, за полгода или год

Это выгодно не сотрудникам, а руководителям агентств. Внедрив отложенные выплаты, вы сможете, во-первых, более точно просчитать экономику системы мотивации. Не переплачивать в тучные месяцы и не демотивировать людей в худые.

Во-вторых, выплата премий раз в полгода или год позволит управлять увольнениями. Если человек рассчитывает на выплату, он не уволится, пока её не получит. Основные уходы из вашего агентства будут цикличны. Следовательно, вы сможете их компенсировать: заранее запускать стажёрскую программу, заранее начинать искать замены и т.д.

В-третьих, вы избавитесь от «звёздной болезни». Премии, выдаваемые по графику, какими бы крупными они ни были, — это не выигрыш в лотерею, а ресурс. Люди под них планируют траты. Такие выплаты не разрушают привычный уклад, постепенно улучшают уровень жизни.

Системы мотивации отделов должны дополнять друг друга

Разделите сферы ответственности. Пусть отдел продаж отвечает за новые сделки, аккаунты — за удовлетворенность клиентов, производство — за качество, бухгалтерия — за счета и платежи и т.д. Люди должны понимать: чтобы агентство процветало, важен труд каждого.

Если цели нескольких подразделений будут совпадать, неизбежны конфликты и кризисы.

Но об этом подробнее в следующих частях.

Помните, что система мотивации — это критически важный для агентства проект. Как видно из текста выше, он воздействует на весь коллектив. Хотите вы этого или нет, но люди рассказывают друг другу если не размеры заработков, то принципы их начисления. Материальный успех виден невооруженным глазом. Новые аксессуары, машины, поездки рассказывают больше, чем официальные документы. Разрабатывая материальную мотивацию, учитывайте этот комплексный эффект.

Ну и напоследок: материальная мотивация не сможет заставить работать того, кто работать не хочет. Она не подменяет нематериальные, эмоциональные, психологические мотиваторы. Она дополняет их, помогает людям концентрироваться.

Если вы взяли на работу не того человека, платите — не платите, результата не будет.

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

Мотивация сотрудников в рекламном агентстве. Часть 2

Как оценивать менеджеров, назначать KPI, считать переменную часть зарплаты и назначать штрафы.

Анна Караулова, Рекламное агентство i-Media

Я встречала в агентствах следующие схемы начисления премий:

- Процент с оборота.
- Процент с выручки.
- Фикс за задачу.
- Фикс за лояльность заказчика.
- Доля в общем премиальном фонде.

Буду признательна, если вы добавите пункты в этот список.

Сегодня мы разберём первую схему.

Процент от оборота

Цель этой схемы — увеличение объёма средств, которые поступают на счета агентства от каждого из заказчиков.

Кому подходит

- Тем, кто умеет зарабатывать на объёме средств на расчётных счетах. Сразу скажу, что таких бизнесов в digital осталось немного.
- Направлениям, которые только стартуют и которым необходимо набрать клиентскую базу.

Для каких специалистов подходит

- Менеджеры по продажам.
- Менеджеры по работе с клиентами / менеджеры проектов.
- Технические специалисты: специалисты по ведению рекламных кампаний, SMM-менеджеры, SEO-специалисты, аналитики, дизайнеры, работающие на потоковых задачах, — словом, любые специалисты продакшен-отделов, обеспечивающие качество и количество составляющих услуг, которые продаёт агентство.

Формула расчёта

С виду всё просто:

$$\% * \$$$

Рис. 1: Формула, по которой рассчитываются премии сотрудников агентств по схеме мотивации «Процент от оборота»

$ — это деньги по платежам от заказчиков, закреплённых за менеджером.

В реальности всё сложнее. Давайте вспомним базовые принципы систем мотивации:

1. Премии не подменяют зарплату.

2. Цели работы сотрудников фиксируются до начала программы материальной мотивации.
3. Цели должны быть достижимы.
4. Лучше, чтобы сотрудники, занимающие одинаковые должности, знали результаты друг друга.
5. KPI должны быть объективны. Плановые и фактические результаты можно отследить в реальном времени.
6. Размер премии должен напрямую зависеть от результатов.
7. Критериев оценки не должно быть много.
8. Премии должно быть легко посчитать «на коленке» путём простых арифметических действий.
9. Программа прописывается на длительный период времени.
10. Задним числом условия не пересматриваются.
11. Лучше, если премии выплачиваются не ежемесячно, а поквартально, за полгода или год.
12. Системы мотивации отделов должны дополнять друг друга.

В приведённой выше формуле не хватает сразу нескольких вещей:

- Критериев оценки.
- Целей и KPI.
- Связи с окладом сотрудника: что входит в базовые выплаты, а что оплачивается дополнительно.

Давайте разбираться.

Критерии оценки менеджера

Критерий оценки успеха менеджера — это рост платежей по закреплённым за ним проектам. Рост может быть только относительно чего-то. Нужна метрика, по которой работа будет оцениваться: результат меньше метрики — плохо, больше — хорошо. Обычно метрика — это план.

Планы бывают двух типов:

- Которые хочет руководитель: связанные с финансовым прогнозом развития всей компании или просто личными ощущениями.
- Которые рассчитываются по формулам, исходя из результатов предыдущих месяцев.

Оба подхода — рабочие. Второй лично мне нравится больше, потому что создаёт хотя бы иллюзию справедливости и предсказуемости. Если вы решите реализовать второй вариант полностью, то, следуя базовым принципам системы, стоит рассчитать данные по сезонности и процент ухода клиентов на год вперёд, сделав их публичной отслеживаемой величиной.

Формула, описывающая то, что сказано выше:

*План = плановый показатель * сезонный коэффициент * % ухода клиентов*

Рис.2 : Формула расчёта плановых показателей сотрудников агентств

Цели и KPI

Авралы, перевыполнения, прыжки выше головы хороши на коротких дистанциях. Марафоны не предполагают переработок и сверхскоростей. Поэтому цель — это оборот, который специалист может достигнуть, не прилагая супер-усилий. При планировании учитывайте, что специалист при нормальной ситуации с ресурсами и своим графиком работы должен иметь возможность как минимум выполнить план, а как максимум — перевыполнить его на 10-20%.

Маленькое отступление: если ваши люди во время рабочего дня смотрят развлекательные ролики, сидят в кафешках, играют в игры или занимаются другими интересными вещами, не связанными с работой, вам вначале нужно разобраться с дисциплиной и корпоративной культурой, и лишь потом решать вопросы с системой мотивации. Проще говоря: если ваши люди отвыкли работать, система мотивации в одиночку их работать не заставит и результаты не улучшит.

Не воспринимайте материальную мотивацию как волшебную палочку, которая по мановению вашей руки решит все ваши проблемы.

Для того, чтобы при здоровой корпоративной культуре стимулировать сотрудников перевыполнять план, премиальный процент увеличивают в зависимости от улучшений результатов сотрудника. На примере это может выглядеть следующим образом:

План – 100 000 ₽

До 100 000 ₽ – 0%

От 100 001 до 200 000 ₽ – 2%

От 200 001 до 300 000 ₽ – 3%

Рис. 3: Пример системы мотивации сотрудников агентств по схеме «Процент от оборота»

Всё хорошо, пока менеджеры не начинают высчитывать абсолютные, а не относительные цифры премий.

План – 100 000 ₽

До 100 000 ₽ – 0 ₽

От 100 001 до 200 000 ₽ – от 2 000 до 4 000 ₽

От 200 001 до 300 000 ₽ – от 6 000 до 9 000 ₽

Рис. 4: Премии сотрудников агентства, рассчитанные по схеме «Процент от оборота»

Сравнивая премиальные 2 000 рублей и стотысячный оборот, сотрудники обижаются: уж очень маленьким выглядит вознаграждение рядом с результатом. Стоит ли стараться ради него — вопрос.

С другой стороны, если вы, владелец агентства, начнёте выплачивать премии, которые на фоне оборота будут выглядеть приемлемо, вы не сведёте концы с концами.

Каждая компания выкручивается в этой ситуации, как может. Один из стандартных способов решения — прямые или косвенные штрафы.

Штрафы

ТК РФ запрещает штрафы, но это не мешает штрафным методам процветать. Штраф в реальности — это лишение сотрудника части переменного заработка.

Работает это следующим образом. Изначально в мотивации указываются высокие проценты. Соискателю обещаются проекты сразу после поступления

на работу. Будущий сотрудник во время собеседования рассчитывает свою зарплату, радуется, подписывает контракт.

И только потом выясняется, что премия уменьшается из-за множества факторов, среди которых:

- Опоздания на работу.
- Недостаточно быстрая отправка письма или завершение задачи.
- Несвоевременная постановка задачи.
- Задержка этапа проекта.
- Негативный отзыв заказчика и т.д.

Когда-то и я попалась на этот крючок. Мои премии за проект уменьшались на фиксированную сумму за каждый день проекта, включая выходные. Вдумайтесь: прямо с момента поступления оплаты премия сотрудника начинает таять, как снег под солнцем, — прямо на глазах.

Ощущения от такой мотивации я запомнила на всю жизнь. Может быть поэтому я категорически против необоснованных штрафов. Мне кажется, что нельзя перекладывать ответственность за менеджмент и финансовую стабильность компании на плечи подчинённых.

Эффективность достигается другими методами.

Планы работ

Вернёмся к мотивации. Она напрямую зависит от планов. Поможете вы своему бизнесу или навредите, зависит от того, будут ли сотрудники воспринимать планы как выполнимые.

Тут мы опять касаемся темы корпоративной культуры. Если совсем кратко — людям нужен личный пример, чтобы поверить в недостижимое. Когда у вас маленькое агентство, такой пример может быть только вашим. Вы должны быть альфа-самцом или самкой в стае: выступать в роли Акеллы, который охотится лучше всех.

Когда компания вырастает, личный пример подают старички и «звёзды» — костяк команды, хранители и учителя новых поколений менеджеров.

Пока личных примеров не будет, не будет и больших достижений.

Не завышайте планы. Помните, что ветчина бывает или первой свежести, или тухлая. Планы должны быть достижимы. Они или выполняются, или нет. Если вы начинаете выплачивать премии с 80% выполнения плана, планы будут выполняться на 80%, и реальный план — это 80% от той цифры, которую вы указали. Вопрос: зачем усложнять, укажите просто меньшую цифру.

Связь с окладом сотрудника

Планы решают и эту задачу. Когда вы определяете начальную премиальную шкалу, становится понятно, что входит в базовую ставку, а что — оплачивается дополнительно. План — это то, что человек должен сделать за свою зарплату.

Поэтому невыполнение плана в течение длительного периода может быть поводом для прекращения сотрудничества. Сотрудник работает, но не окупает свою ставку.

Детали и риски

Честно признаюсь, мне схема мотивации «от оборота» не нравится. Когда-то давно один из моих подчинённых прекрасно проиллюстрировал основной риск её использования.

Он открыл ногой дверь в переговорную и начал разговор с претензии о том, что ему за прошлый месяц заплатили очень маленькую премию. «Я заключил

контракты на 400 000 рублей, а вы мне заплатили только 10 000». Сотрудник был очень обижен.

В его голове не укладывалось, что зарплата, налоги, премии, аренда, амортизация, накладные расходы и т.д. на содержание его ставки составляли около 90 000 рублей. Рентабельность сделок, которые он заключил от имени компании была 15%. То есть по итогам месяца компания ушла «в минус» на 30 000 рублей без учёта его премий.

С моей точки зрения его работа была провальной.

Мотивация помогает людям фокусироваться на достижении цели. Процент от оборота стимулирует к поступкам, неприятным с точки зрения владельца бизнеса:

- **Менеджеры не задумываются, за счёт каких ресурсов реализованы сделки.** Это часто делает проекты нерентабельными. Например: есть дешёвый фрилансер, которому нужно описывать задачу, и дорогой штатный дизайнер, к которому можно подойти и всё объяснить лично. Если менеджер замотивирован от оборота, он будет работать со штатным дизайнером — это проще.
- **Менеджеры продают то, что легче продается.** То, что больше покупают. А не то, что выгодно. В результате продаётся то, что в тренде: самые дешёвые сайты, контекстная реклама с обязательным подключением рекламной сети, размещение на широкую аудиторию. От этого страдают и агентство, и заказчик.
- **Могут появляться попытки «раскрутить» заказчика: предложить то, что не нужно.** Менеджеры не говорят о более дешёвых альтернативах, не решают проблемы и не предлагают варианты достижения целей. Они действуют по самому дорогому шаблону. Примеры бесчисленны. Заказчику, работающему в Москве, подключают всю Россию. Вместо CMS для сайта-визитки предлагают самописную систему с шаблонированием каждой страницы. Ориентируются на стоимость перехода, рекомендованного системой, а не на то, что есть в реальности.
- **Мышление меняется: люди неадекватно оценивают собственные достижения.** Перестают быть гибкими, заботливыми и дружелюбными.

Собственно, основной недостаток схемы расчёта мотивации сотрудников агентства «Процент от оборота» — убытки агентства. Контролируя только объём поступивших средств, вы не видите всей картины.

#

#

#

#

#

#

#

Мотивация сотрудников в рекламном агентстве. Часть 3

Как оценивать менеджеров, назначать KPI, считать переменную часть зарплаты и назначать штрафы.

Анна Караулова, Рекламное агентство i-Media

Сегодняшний выпуск посвящён «Проценту от маржи».

Напомню, что материал для этих заметок собирался в течение многих лет наблюдений и общения с руководителями самых разных digital-агентств. Большое спасибо участникам группы «Управление агентством» за помощь в подготовке этой публикации.

Процент от маржи

В статье вы найдёте:

- Цели схемы «Процент от маржи»
- Формула расчёта
- Особенности расчёта
- Важные детали
- Каким агентствам подходит схема
- Для каких специалистов подходит схема мотивации «Процент от маржи»
- Критерии оценки
- Планы

- Цели и KPI
- Преимущества схемы «Процент от маржи»
- Недостатки схемы

Системы расчёта премий в digital-агентствах начинались со схемы «Процент с оборота». Напомню её преимущества:

- руководители могут быстро и просто рассчитать премии;
- сотрудники понимают принципы схемы;
- она влияет на увеличение оборота агентства.

Если бы схема «Процент от оборота» была идеальна, агентства до сих пор рассчитывали премии сотрудникам на её основе. К сожалению, у этой системы есть недостатки:

- Руководители не влияют на заработок агентства

  Чтобы увеличить оборот, менеджеру проще предложить заказчику скидку, снизить агентскую комиссию или уменьшить стоимость проекта. Сотрудников не волнует прибыль проектов.

- Трудно запустить новые направления

  Представьте, что менеджер умеет продавать сайты. Руководитель сообщает ему, что теперь вместе с сайтами он должен предлагать заказчикам установку и настройку систем статистики, а также аналитические отчёты. У этих услуг небольшая стоимость на фоне разработки. Чтобы изучить новую область, менеджер должен потратить время и силы. На словах сотрудник согласится с руководителем. На деле менеджер как занимался разработкой, так и будет заниматься. Время и силы будут вложены в знакомый предмет.

- Сотрудники думают, что компания мало им платит

  Сравните 2000 рублей премии со 100 000 рублей оборота из примера прошлой статьи. Создаётся впечатление, что агентство оставило себе 98 000. Это кажется несправедливым — менеджер работает с заказчиком, а получает всего лишь 2%.

- Заказчикам предлагают то, что заказчики легче купят

  Самые простые коммуникации: это коммуникации обещания. Менеджер выясняет, как заказчик представляет себе задачу и её стоимость, а потом описывает эти представления от своего имени. Не предупреждает о сложностях и рисках, ведь любой вопрос может остановить сделку. В любом проекте рано или поздно возникают сложности. При продаже обещаний менеджеры молчат о проблемах — сообщить о них, значит, нарушить обещания, данные заказчику во время продаж. Ситуации усложняются, пока проект не останавливается. Коммуникации обещаний — самый простой способ сократить время сотрудничества агентства и заказчика.

- Заказчику предлагают то, что не нужно

  Менеджер зарабатывает от оборота. Чем больше потратит заказчик, тем выгоднее для менеджера. Вопросы об экономии или более эффективном распределении средств не стоят.

- Система мотивации не учитывает впечатления заказчика

  В ней предусмотрено два состояния: или заказчик платит, или не работает с агентством. Промежуточные ситуации не учитываются.

Чтобы компенсировать недостатки, руководители агентств изменили расчёт премий. Стал учитываться не оборот, а заработок агентства — маржа.

Цели схемы «Процент от маржи»

- Увеличение заработка агентства с каждой сделки.
- Упрощение запуска новых услуг, приносящих агентству деньги.

Формула расчёта

Она похожа на формулу расчёта процента от оборота.

$ * % маржинальности * % премии

Особенности расчёта

Контекстная реклама, таргетированная реклама, разработка посадочных страниц, аналитические отчеты, RTB — стоимость размещения по каждой из услуг отличается. Зарабатывает агентство тоже по-разному.

- Уравнять направления

Средняя маржа по направлению закрепляется в стандартах агентства.

Например, контекстная реклама приносит 10% маржи, реклама в социальных сетях — 15%,

разработка сайтов — 20%, поисковая оптимизация — 25%, SMM — 30%.

Так руководителям проще считать премии.

Не нужно задумываться, сколько агентство заработало с конкретного проекта. «Яндекс.Директ» как бы имеет такую же маржинальность, что и Google AdWords, а с размещения на Facebook агентство якобы зарабатывает столько же, как и во «ВКонтакте». Минус в том, что уравниловка не имеет ничего общего с реальностью.

- Спланировать и отследить заработок с каждого проекта

Агентство может зарабатывать тремя способами: получить возврат или скидку от рекламных систем, брать агентскую комиссию и включить маржу в стоимость часа.

Заработок бывает плановым и фактическим. Плановые заработки — это средние условия работы агентства по каждой из услуг. Условия фиксируются в регламентах агентства (рис.1).

Направление	Услуга	Маржа	
Контекстная реклама			
	Яндекс.Директ	Возврат площадки	5%
		Агентская комиссия	10%
	Google AdWords	Агентская комиссия	15%
Реклама в социальных сетях			
	ВКонтакте	Возврат площадки	15%
		Агентская комиссия	15%
	myTarget	Возврат площадки	3%
		Агентская комиссия	15%
	Facebook	Агентская комиссия	15%
Поисковая оптимизация			
	Продвижение по позициям	Стоимость часа	25%
	Продвижение по трафику	Стоимость часа	20%
	Работа с репутацией	Стоимость часа	30%
SMM			
	Ведение страниц и групп	Стоимость часа	30%
	Создание инфографик	Стоимость часа	25%
	Съемка видеороликов	Стоимость часа	25%
Разработка сайтов			
	Посадочные страницы	Стоимость часа	30%
	Корпоративные сайты	Стоимость часа	20%
	Интернет-магазины	Стоимость часа	20%
	Порталы и индивидуальные проекты	Стоимость часа	40%

Рис. 1: Пример регламента агентства с указанием маржи по каждой из услуг

Примечание.

Условия могут быть разными в финансовых отчётах и регламентах. Опытные руководители занижают показатели, которые передаются сотрудникам. Допустим, агентство получает скидку в 8% на размещение в myTarget.

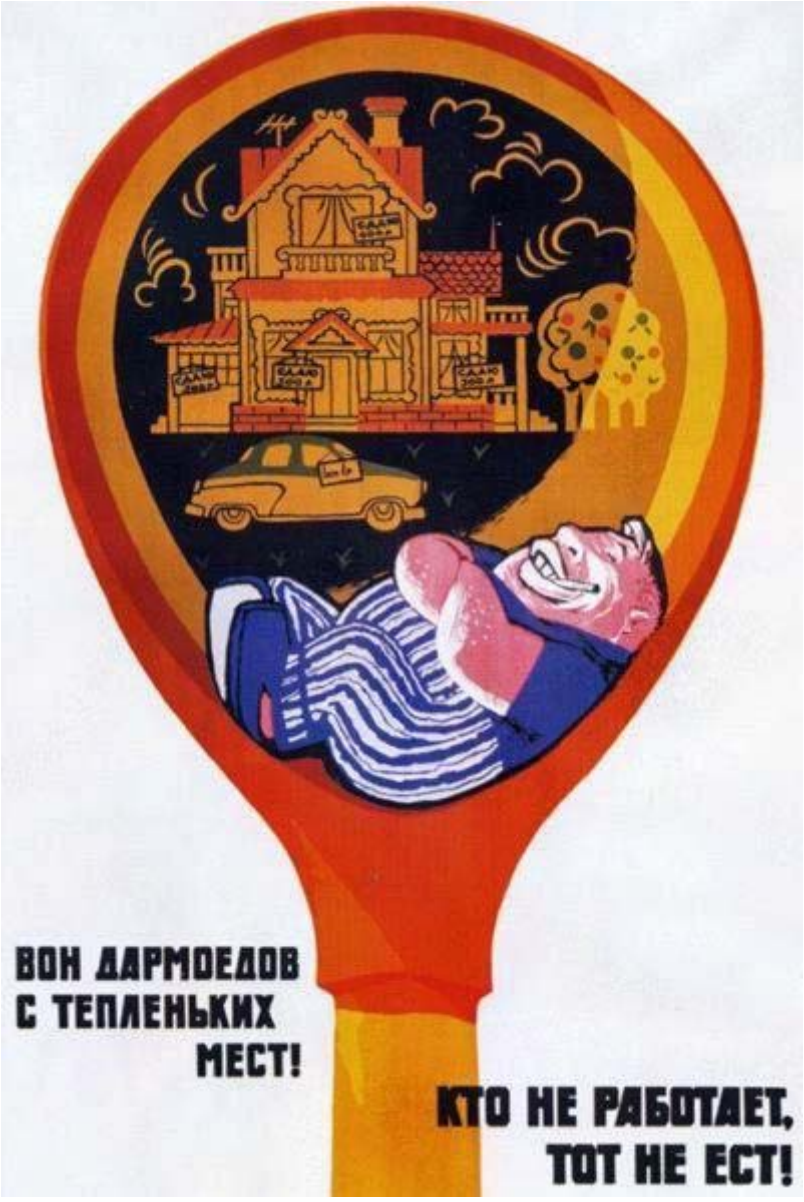
Сотрудникам будет сказано, что скидка составляет 3%. 5% руководители оставят про запас.

План планом. Важно отслеживать то, что в реальности. Для этого ведется финансовая сводка по каждому проекту. В одном отчёте собираются данные о расходах и доходах. Факт должен совпадать с планом или превышать его.

Важные детали

Сделка завершается тогда, когда заказчик подписывает акт выполненных работ. До этого момента заказчик может попытаться вернуть перечисленные на счета агентства средства. Чтобы сотрудники переживали об актах так же, как и их руководители, премии стоит выплачивать после того, как агентство получит подписанные документы.

Каким агентствам подходит схема



Всем агентствам, стремящимся увеличить рентабельность бизнеса.

Для каких специалистов подходит схема мотивации «Процент от маржи»

- Сотрудники, отвечающие за стоимость контракта. Менеджеры по продажам, по работе с клиентами / менеджеры проектов.
- Сотрудники продакшн-подразделений, которые готовят коммерческие предложения для заказчиков.
- Медиапланеры, стратеги, аналитики.

Менеджеры, занимающиеся производством и не общающиеся с заказчиком, не могут влиять на стоимость проектов. Для них система мотивации «Процент от маржи» не подходит. Нельзя премировать или наказывать за то, что сотрудник не может изменить.

Критерии оценки

Схема «Процент от маржи» дополняет и улучшает «Процент от оборота». Её принципы аналогичны тем, которые вы можете прочитать в предыдущей статье. Руководитель определяет для менеджера план. В нём учитывается не стоимость услуги, а то, сколько агентство заработало по всем контрактам, над которыми работает менеджер. Если менеджер перевыполнил план, он получит премию. Невыполнение планов в течение долгого времени — повод для увольнения менеджера.

Планы

Есть два подхода к планированию:

- в план включается маржа по любой услуге, над которой работает менеджер;
- план составляется отдельно по проектам или услугам (рис. 2).

План работы

Сотрудник:	Иван Иванов
Месяц:	апрель

Услуга	Плановая маржа
Контекстная реклама	50 000 ₽
Разработка сайтов	100 000 ₽
SEO	30 000 ₽
Всего:	180 000 ₽

Рис. 2: Пример плана работ с указанием маржи по каждой из услуг

Я понимаю руководителей, которые идут по второму пути. Они пытаются контролировать продажи услуг, важных для развития агентства.

Однако, как показывает практика, излишняя зарегламентированность неэффективна. Указания и постановления не решают проблем. Что делать, если сотрудник перевыполнил план по разработке сайтов, но не справился с контекстом? Если лишишь премии — человек обидится, продуктивность упадет. Дашь премию — покажешь, что правила можно нарушать без последствий.

Если агентство доросло до разделения направлений, назначьте ответственных. Пусть за каждую группу услуг отвечает один человек. Его план будет описывать рост направления.

Цели и KPI

Аналогично схеме «Процент от оборота»: чем больше заработало агентство, тем крупнее премии сотрудника. Детали процесса подробно описаны в предыдущей статье.

Преимущества схемы «Процент от маржи»

- Сотрудники понимают экономику агентства

Появляется правильная с точки зрения владельца агентства логическая связка: зарабатывает агентство — зарабатывает менеджер. Сотрудники видят, что заработок агентства часто невелик. Они понимают, что на зарплату, аренду, офис и печеньки нужно зарабатывать. Появляется сплоченность и ощущение общего дела.

- Проще запускать новые услуги

Самый простой путь для руководителя, запускающего в агентстве новую услугу, — показать, что она более рентабельна. Сотрудники заработают больше, если потратят время на новое направление. Вложения в изучение материала окупаются.

- Менеджеры не продают убыточные сделки

Если агентство не заработает, менеджер не заработает тоже. Менеджеры перестают предлагать скидки и снижать стоимость проектов.

Недостатки схемы

Схема «Процент от маржи» не решает всех проблем модели «Процент от оборота».

- В ней все также не учитываются интересы и отзывы заказчиков. Сохраняется возможность, что менеджер предложит услугу, нужную агентству, но ненужную заказчику.
- Схема не учитывает рентабельности проектов. Если затраты агентства выше, чем заработок с проекта, агентство будет терпеть убытки, а менеджеры — получать премии.
- Менеджеры уделяют внимание тем заказчикам, маржа с проектов которых выше. При этом упускаются небольшие задачи. Деньги становятся главным мерилом успеха или неудачи.

Эта модель выгоднее для агентства, но она неидеальна.

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

Мотивация сотрудников в рекламном агентстве. Часть 4

Как оценивать менеджеров, назначать KPI, считать переменную часть зарплаты и назначать штрафы.

Анна Караулова, Рекламное агентство i-Media

А сегодня рассказываю о схеме «Фикс за задачу».

Фикс за задачу

Содержание

- Цели схемы «Фикс за задачу»
- Формула расчёта
- Принципы и примеры расчёта
- Важные детали
- Для каких специалистов подходит схема мотивации «Фикс за задачу»
- Критерии оценки эффективности применения схемы
- Планы
- Цели и KPI
- Преимущества схемы «Фикс за задачу»
- Ограничения схемы «Фикс за задачу»
- Выводы

Как я уже упоминала ранее, агентство может использовать несколько систем материальной мотивации одновременно. Отдел развития будет рассчитывать премии в проценте от оборота, менеджеры по продажам и работе с клиентами — от выручки, дизайнеры — получать фиксированные выплаты за баннеры. Какая бы схема не внедрялась, она тесно связана с целями и способом заработка агентства.

***Примечание:**
Интересующимся советую перечитать цикл статей «Системы ценообразования»

Один из способов выигрыша в конкурентной гонке — производство стандартизированных недорогих услуг. Этакий MacDonald's в digital. В таких агентствах менеджеры мало влияют на содержание продукта. У них нет инструментов, чтобы увеличить его стоимость или помочь агентству заработать. У них есть прайс, в котором прописана цена каждой задачи или пакета услуг.

Тарифы на абонентское обслуживание

Действуют с 1 июня 2016 г.

Что включено в тариф:	★☆☆☆☆ Минимальный	★☆☆☆☆ Стартовый	★★☆☆☆ Базовый	★★★☆☆ Стандартный	★★★★☆ Активный	★★★★★ Всё включено
Время реакции	до 120 минут	до 50 минут	до 50 минут	до 50 минут	до 15 минут	до 15 минут
Администратор сайта	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Верстальщик	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Программист	●	✓	✓	✓	✓	✓
Дизайнер	–	●	●	✓	✓	✓
SEO оптимизатор	–	–	●	●	✓	✓
Рекламист	–	–	–	●	✓	✓
SMM менеджер	–	–	–	●	●	✓
Маркетолог	–	–	–	–	●	✓
Персональный менеджер	–	–	–	–	●	✓
Кол-во нормо-часов	6	9	14	19	40	110
Стоимость нормо-часа / руб.	1 700	1 500	1 400	1 400	1 300	1 300
Абонентская плата (месяц)	10 200 рублей	13 500 рублей	19 600 рублей	26 600 рублей	52 000 рублей	143 000 рублей
	Выбрать	Выбрать	Выбрать	Выбрать	Выбрать	Выбрать

Источник: zvezda-studio.ru

Вспомним базовые принципы материальных систем мотивации:

1. Премии не подменяют зарплату.
2. Цели работы сотрудников фиксируются до начала программы материальной мотивации.
3. Цели должны быть достижимы.
4. Лучше, чтобы сотрудники, занимающие одинаковые должности, знали результаты друг друга.
5. KPI должны быть объективны. Плановые и фактические результаты можно отследить в реальном времени.
6. Размер премии должен напрямую зависеть от результатов.

7. Критериев оценки не должно быть много.
8. Премии должно быть легко посчитать «на коленке» путём простых арифметических действий.
9. Программа прописывается на длительный период времени.
10. Задним числом условия не пересматриваются.
11. Лучше, если премии выплачиваются не ежемесячно, а поквартально, за полгода или год.
12. Системы мотивации отделов должны дополнять друг друга.

Единственное, на что могут влиять сотрудники при фиксированной стоимости работ, — это на количество задач, закрытых в течение рабочего дня. Объективным KPI в этом случае будет оплата за задачу. Такие премии легко рассчитываются, система их начисления проста и понятна.

Цели схемы «Фикс за задачу»

- Увеличение числа задач, которые закрывают сотрудники в течение дня
- Рост заработка агентства

- Снижение затрат на персонал

Формула расчёта

Она очень проста:

Число типовых задач * фиксированное вознаграждение

Принципы и примеры расчёта

Помните, что мотивацию не стоит менять задним числом? Обиды сотрудников приводят к текучке, которой лучше избегать. Если ваши сотрудники не уходят после того, как вы их обидели, скорее всего, вы или платите им слишком много, или работаете на рынке работодателя (например, ведёте бизнес в регионах). Им просто некуда бежать.

Тогда зачем вам премии?

Повторюсь, если вы дорожите персоналом, описывайте финансовые условия в максимально подробной и понятной форме.

При расчёте премий по схеме «Фикс за задачу» руководитель фиксирует в регламентах:

- перечень задач, выполняемых сотрудником для заказчика;
- сроки и критерии качества по каждой из них;
- размер премии, которую получит сотрудник, если выполнит работу хорошо и в срок.

Пример для направления «Таргетированная реклама»:

Задача	Срок	Критерии качества	Премия	Комментарии
Расчет медиаплана	2 рабочих дня с момента получения заполненного брифа	1. Минимум три варианта стоимости 2. Один вариант должен полностью соответствовать брифу 3. Оформление соответствует корп. стандарту (см. шаблон) 4. На сервере сохранено два файла (см. формат названия): с формулами и без 5. Итоговый медиаплан отправлен менеджеру в PDF 6. В ответе на задачу указаны комментарии по выбору площадок, таргетингов, определении стоимости клика, расчете CR и CPO (при необходимости) 7. Сроки соблюдены	300 ₽	Заказчик закрепляется за менеджером, если медиаплан оплачен
Структура аккаунта	1 рабочий день с момента получения заполненного брифа и медиаплана (с указанием выбранного варианта стратегии)	1. Один вариант 2. Структура соответствует выбранному варианту стратегии 3. Оформление соответствует корп. стандарту (см. шаблон) 4. На сервере сохранено два файла: XMind и PNG (JPG) 5. Итоговая структура отправлена менеджеру в графическом формате (PNG или JPG) 6. В ответе на задачу указаны комментарии к структуре 7. Сроки соблюдены	400 ₽	Заказчик закрепляется за менеджером, если медиаплан оплачен
Создание аккаунтов	4 часа с момента передачи заказчика	1. Название аккаунтов соответствуют стандарту (см. шаблон) 2. Коды отслеживания сгенерированы в каждом аккаунте 3. Коды отслеживания отправлены в ответе на задачу в формате TXT 4. Доступы менеджеру и заказчику (при необходимости) открыты 5. Сроки соблюдены	200 ₽	За каждую систему

В этот перечень можно добавить розничную стоимость задачи, которая озвучивается заказчику, и норму по трудочасам — и получится прайс-лист агентства.

Важные детали

Выплата премии должна осуществляться только после того, как подтверждено качество результата. Кто-то его должен проверить. В зависимости от этапа, это может быть сотрудник, «заказывающий» работу, или сам заказчик. Исправления, итерации оплачиваться не должны.

До сотрудников нужно донести, что премии напрямую зависят от удовлетворённости заказчика (кем бы он ни был). Это — единственная гарантия, что выстроенный вами конвейер будет работать долго.

Для каких специалистов подходит схема мотивации «Фикс за задачу»

Всем линейным специалистам, участвующим в процессе производства и продажи услуг. Даже менеджерам по продажам можно платить от количества сделок, а не от их объёма (при условии стандартизации). Это выгодно: агентства, работающие по схеме «фикс за задачу», продают свои услуги как бы «в розницу». Чем больше единиц купили, тем лучше агентству.

Критерии оценки эффективности применения схемы

Агентства, которые дают заказчикам возможность оплачивать каждую задачу отдельно, должны постоянно получать новые задачи. При пакетной продаже расторжение контрактов происходит редко: раз в месяц, полгода или год — в зависимости от условий. При торговле услугами «в розницу» сотрудничество может прекратиться в любой момент. Сегодня заказчик заплатил за работу над сайтом, а завтра — нет. Работы остановились, деньги кончились.

Такое агентство — своего рода агрегатор, диспетчерская служба, объединяющая сеть фрилансеров. Часто сотрудники не оформлены в штат. Удалёнщикам не нужно платить зарплату, можно не тратить силы на оформление документов и отчисления.

Если ваши финансовые показатели сходятся, вы получаете за задачи больше, чем тратите на персонал и привлечение новых заказчиков, — значит, схема работает. Хотя это правило верно для любого бизнеса, не так ли? :–)

Планы

Планы — метод двоякий. Невыполнение плана должно как-то наказываться. Если в наказание уменьшается премия, уменьшается и выработка. 80% премий за 80% плана приводят к тому, что люди начинают стремиться не к 100%, а к 80%.

Если лишить человека, работающего сдельно, выплаты за невыполнение плана, ему нечего будет кушать. Получается противоречие: или планы и наличие хоть какой-то фиксированной части, или сдельные выплаты без планов.

Цели и KPI

В этой схеме мотивации гибкие ставки не предусмотрены. Система бинарна: сделал задачу с надлежащим качеством — получил премию. Поэтому она хорошо работает на рынках, где наличие оплачиваемой работы ценно само по себе. Когда альтернатив у сотрудника нет, он согласится на сдельную работу и будет делать её хорошо.

Как только альтернативы появятся, он уйдёт. Большинство предпочитает стабильность.

Преимущества схемы «Фикс за задачу»

- **Связь с заработком агентства.**

Заработало агентство — заработал сотрудник. Агентство не заработало, сотрудник ничего не получил. Для бизнеса эта схема очень выгодна.

- **Небольшая стоимость сделок.**

Задачи можно продавать «в розницу» и брать в работу любые проекты.

- **Гарантированное качество.**

Благодаря стандартизации агентство может добиться хорошего качества оказываемых услуг.

- **Рост довольства заказчиков.**

Если всё сделать правильно, можно оказывать услуги приличного качества. Дополнительно к низкой стоимости работ, это делает агентство прекрасным субподрядчиком.

Ограничения схемы «Фикс за задачу»

- **В схеме не предусмотрено вознаграждение за усилия по продаже новых продуктов.**

Не ждите от линейных специалистов инициативы по развитию направлений. За это должны отвечать отдельные люди. Чью мотивацию стоит организовывать по другой схеме.

- **Вы сможете определять планы работ только если платите сотрудникам хоть какой-то фикс.** Если работа сдельная полностью, вам остаётся полагаться на голод и рвение своих подчиненных.

Следовательно, может сложиться ситуация, когда задачи будут, а делать их будет некому. Заранее продумайте варианты, как вы будете выкручиваться.

- **Нельзя выиграть крупные сделки.**

Составные части больших проектов не продаются в розницу. Крупным заказчикам нужен комплекс услуг. Они не будут тратить время на описания и проверки мелких деталей.

Агентства, работающие по схеме «Фикс за задачу» не участвуют в крупных тендерах.

- **Жизненная необходимость в новых сделках**

Это — основной минус схемы. Чем больше времени занимает цикл производства, тем труднее расторгается контракт. Если заказчик платит за отдельную задачу, за следующей он может уже и не прийти. Нужно всё время привлекать новые сделки.

Выводы

Схема «Фикс за задачу» хорошо работает при определённых условиях:

- если агентство работает на рынке работодателя, а не соискателя;
- если у агентства есть донор — компания, постоянно дающая простые и стандартные задачи.

Также схема применима в крупных агентствах при реализации локальных процессов:

- создание шаблонных медиапланов;
- отправка пакетов документов;
- неавтоматизированные аналитические отчёты;
- установка кодов на сайт;
- производство фото- или видеоконтента по типовым схемам и сценариям и т.п.

Однако как только вы захотите работать над нестандартными или крупными проектами — схему мотивации придется менять.

Продолжение следует...

#

#

#

#

#

#

#

#

Мотивация сотрудников в рекламном агентстве. Часть 5

Как оценивать менеджеров, назначать KPI, считать переменную часть зарплаты и назначать штрафы.

Анна Караулова, Рекламное агентство i-Media

Продолжаем рассматривать разные схемы мотивации для работников рекламной отрасли. Прошлые выпуски были посвящены:

- Общим принципам материальной мотивации
- Методу «Процент с оборота»
- Методу «Процент от маржи»
- Методу «Фикс за задачу»

Кроме этой, осталась финальная статья цикла, посвященная расчёту премий на основании доли в общем фонде. Сегодня мы будем разговаривать о выплатах за время сотрудничества заказчика с агентством.

Выплата за лояльность заказчика

Содержание

- Цели схемы «Выплата за лояльность заказчика»
- Принципы расчёта
- Способы определения отвалов

- Формула расчёта премий
- Управление целями агентства
- Условия выплаты премий
- Сколько платить менеджерам
- Важные детали
- Кому подходит
- Выводы

В рекламных агентствах — свои традиции управления. Они появились из опыта работы и наблюдений за смежными рынками. Когда-то digital-услуг не существовало. Руководители компаний учились на своих ошибках и ошибках коллег, создавая стандарты. Какие-то из них приводили к росту, какие-то — к падению.

Мы обсуждали, что премии сотрудникам агентств могут выплачиваться за разные периоды:

- Месяц
- Квартал
- Полгода
- Год

Большинство агентств выплачивает премии ежемесячно или попроектно. Именно такие схемы я описала в прошлых статьях. У ежемесячных выплат много минусов:

- Премии начинают восприниматься сотрудниками как часть зарплаты. Люди плохо реагируют на снижение или прекращение выплат.

- Руководители не могут компенсировать сезонные спады или форс-мажорные обстоятельства.

  Например, с агентством прекратил работать крупный заказчик. Команда не ошибалась, результаты проекта были замечательными. Просто инвестор решил, что агентство нужно сменить.

  Из-за ухода заказчика премии команды уменьшатся. Люди расстроятся. Вместо мотивации получаем противоположный результат.

- Резкий рост премий провоцирует звёздную болезнь сотрудников.

  Представьте: аккаунт-менеджер получает крупную премию с нового заказчика. Он эту премию не ждал, расходы под неё не планировал. С точки зрения человека, эта выплата как выигрыш в лотерею: неожиданно свалившийся на голову куш, который резко расширяет привычные границы возможного. Это испытание для характера и воли. Большинство сотрудников начинают тратить деньги на красивую жизнь. Характер портиться, «успеваемость падает».

- Руководители не могут управлять увольнениями.

  У сотрудника нет стимула дорабатывать период: так как премии выплачиваются ежемесячно, он может уйти в любой момент. В случае когда премии выплачиваются не сразу, сотрудники дождутся их получения и лишь после этого сменят работу.

Самый простой способ избежать минусов системы ежемесячного премирования — выплачивать премии за более длительный период. Один из принципов их начисления мы сейчас и обсудим.

Цели схемы «Выплата за лояльность заказчика»

- Продлить время сотрудничества заказчика и агентства.
- Мотивировать сотрудников агентства работать с заказчиком так, чтобы он был всем доволен.
- Управлять увольнениями, избавиться от «звёздной болезни».

Принципы расчёта

Премии начисляются, пока заказчик с агентством работает. Премии прекращаются или существенно пересчитываются, когда заказчик сотрудничество прекращает.

Чтобы сделать расчёт, нужно определить, что такое «уход клиента».

Это не так просто, как кажется.

Способы определения отвалов

Большинство агентств на рынке работает по контрактам без сроков окончания: это избавляет от бумажной работы по их продлению. Если в проекте есть этапы, они, конечно, фиксируются в документах. Если этапов нет, контракт считается действительным, пока заказчик оплачивает счета. Пролонгация происходит автоматически.

Именно поэтому наличие «открытого» контракта не является доказательством того, что заказчик работает с агентством.

Как тогда определить, кто из клиентов активен, а кто — нет?

- **По поступлениям средств от заказчика.**

  Самый простой способ — если деньги от заказчика в текущем месяце поступили, значит, заказчик с агентством работает. Нужно заранее договориться, какой период отсутствия платежей считать разумным. Например, если деньги от заказчика не поступили в течение трёх месяцев подряд, считаем, что проект завершён. Если в течение трех месяцев платёж поступил — всё хорошо, работаем.

  У этого метода есть недостатки.

  Непонятно, что делать с приостановками: сделали два этапа (вели кампанию два месяца), деньги кончились, заказчик просит остановить работы и действительно планирует возвращаться через квартал. Ждать его возвращения или нет?

  Как быть с продвижением сезонных товаров? У заказчика интернет-магазин шин. Продвижение идёт два раза в год по два месяца. Остальные восемь месяцев работы стоят. Заказчик возвращается в агентство вновь и вновь. Как оценивать остановки?

  Система оценки по поступлениям средств не связана с работами. Проекты могут идти дольше, чем это видно по документам. Задержки по этапам разработки и продвижения, приостановки рекламных кампаний: поступлений по таким проектам не будет, а время сотрудников продолжит тратиться.

- **По описаниям проектов, которые составляют сотрудники.**

  Сотрудники отмечают, какой из проектов действующий, а какой — нет.

  Схема работает, пока проектов у агентства немного. Но когда их сотни, каждую отметку не проверишь. Так как премии людей зависят от проектов, есть шанс, что люди изменят отчёты в свою пользу. По бумагам проект будет действующий, а в реальности заказчик из агентства уйдёт.

- **По отработке средств и актам.**

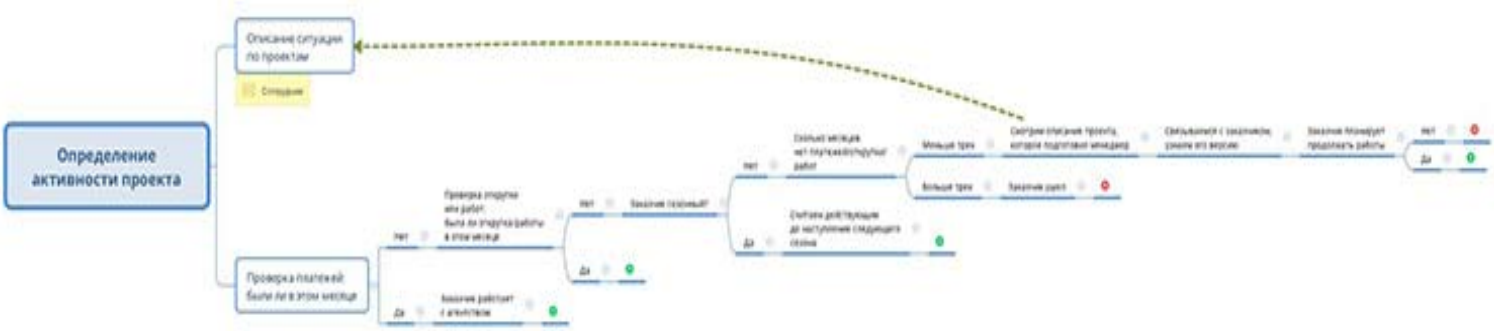
  Были акты в этом месяце — заказчик с агентством работает. Не было актов — заказчик ушёл.

У каждого метода свои плюсы и минусы. Единственный выход — использовать микс из принципов. В этом случае схема оценки может быть следующей.

- Просим сотрудников в начале месяца, следующего за отчётным, описать проекты: указать, работает ли заказчик с агентством и каковы результаты сотрудничества.
- Смотрим, были ли платежи от заказчика в этом месяце.
- Если платежей не было — смотрим открутку средств в рекламных системах / перечень работ сотрудников по проекту
- Если открутка/работы были — считаем заказчика действующим.
- Если открутки/работ не было — определяем сезонность (да/нет).

- Сезонный клиент: считаем действующим до следующего сезона.
- Несезонный клиент: считаем, в течение скольких месяцев нет платежей/открутки/работ.
- Если это первый или второй месяц, смотрим описание проекта, которое подготовил менеджер, связываемся с заказчиком, узнаём его версию событий.
- В результате понимаем: или заказчик ушёл, или проект приостановлен.
- Если платежей/открутки/работ нет третий месяц подряд, а заказчик не возвращается — считаем, что это «отвал».

Схема бизнес-процесса будет следующей:



Как вы видите, это алгоритм, который можно запрограммировать в CRM. Если это сделать, в начале месяца, следующего за отчётным, руководитель будет получать список контактов заказчиков, с которыми следует связаться. Всё остальное система проанализирует самостоятельно.

Схема процесса сейчас не учитывает работу с менеджерами. Выяснить детали и нестыковки в описаниях проекта, определить степень удовлетворённости заказчика — дополнительная задача руководителя.

Формула расчёта премий

Выплаты по всем заказчикам, работающими с агентством и довольными сотрудничеством, суммируются. Дальше премия рассчитывается по одной из двух схем, описанных ранее:

- % от оборота;
- % от выручки;
- фиксированное вознаграждение.

Фикс может меняться в зависимости от изменения данных по заказчикам менеджера (пример в таблице ниже):

Выручка	Премия
От 10 до 20 000 руб.	2 000 руб.
От 20 001 до 50 000 руб.	4 000 руб.
От 50 001 до 90 000 руб.	8 000 руб.
От 90 001 до 140 000 руб.	12 000 руб.
Свыше 140 001 руб.	20 000 руб.

Управление целями агентства

В базу могут идти не все результаты. Выбор показателя, который премируется, зависит от целей агентства.

- **Цель: сохранить клиентскую базу.**
  Способ достижения: включить в фонд расчёта премий данные по всем заказчикам.
- **Цель: нарастить клиентскую базу.**
  Способ достижения: учитывать только новых заказчиков.
- **Цель: развивать новые услуги и отрасли.**
  Способ: платить премии только с контрактов по избранным направлениям.
- **Цель: развивать крупные сегменты.**
  Способ: платить премии с дельты, на которую растут избранные проекты.

Условия выплаты премий

Цели и KPI агентства влияют не только на размер премий и содержание сделок, которые будут учитываться при расчёте, но и на условия выплат.

- **Степень удовлетворённости заказчиков.**

  В схеме процесса определения отвалов есть этап, во время которого важно выяснить мнение заказчика о проекте. Такие интервью нужно проводить не только теми, кто перестал платить. Опросы или анкетирование должны стать обычной практикой в агентстве.

  Важны не столько сами оценки, сколько комментарии к ним. Редкие заказчики ставят менеджерам агентства низкие баллы. Зато о проблемах большинство рассказывает искренне, если правильно задать вопрос.

  Поэтому оценки после опроса могут быть изменены. Каждому менеджеру присваивается свой показатель. Если цифра выше определенного значения, премия выплачивается. Если ниже — нет.

- **Средняя длительность проектов.**

  Если агентство работает с продлёнными услугами и время сотрудничества — важный показатель успешности бизнеса, нужно включать его в условия выплат премий.

  Формула проста: общее число месяцев работы всех заказчиков, закреплённых за менеджером, разделить на число сделок. Если срок выше необходимого, премия выплачивается. Если заказчики уходят раньше, чем планируется — менеджер премию не получает.

- **Рост базы по сравнению с предыдущим отчётным периодом.**
  На нашем рынке всё просто: если агентство не растёт, оно умирает. Стабильности в digital не существует.

  Руководителям выгодно разделить с подчинёнными ответственность за рост бизнеса. Для этого нужно сравнивать текущий и предыдущий период. Лучше всего, если это будет год к году. Если рост есть, премия выплачивается или индексируется. Рост отсутствует — отсутствуют и преференции.

  Некоторые руководители против подобного подхода. Считается, что он стимулирует менеджеров «втюхивать» заказчикам услуги. Однако, мой опыт говорит: если проект идет успешно, бюджеты увеличиваются. Довольный заказчик, видящий результат, сам спрашивает о дополнительных возможностях.

  Если менеджер работает хорошо, ему не составит труда выполнить эту метрику.

Сколько платить менеджерам

Если вы переходите на схему «Выплаты за лояльность заказчика», готовьтесь платить людям ежемесячный фикс, который позволит им обеспечить свои ежедневные потребности. Я не обладаю информацией о том, каковы эти суммы для регионов Российской Федерации, зато могу привести средние зарплаты Москвы, которые люди получают «на руки»:

- Начинающие специалисты / стажёры
  30-40 000 рублей
- Специалисты
  40-60 000 рублей
- Ведущие специалисты / руководители групп
  60-80 000 рублей
- Эксперты / руководители отделов
  80-120 000 рублей
- Руководители направлений / директоры
  120-200 000 рублей

Важные детали

Система выплат за лояльность позволяет агентству ввести грейды: разные должности для специалистов с разными опытом и навыками. Размеры премий и условия их начисления могут отличаться в зависимости от того, какое положение занимает сотрудник.

Кому подходит

Всем подразделениям агентства, кроме сервисных служб: бухгалтерии, секретариата, отдела маркетинга.

Выводы

Чем больше я думаю над различными системами мотивации, тем больше склоняюсь к тому, что принятые на рынке ежемесячные премии неэффективны. Для бизнеса выгоднее платить людям премии раз в квартал, полгода или год.

Схема выплат за лояльность позволяет это сделать. Она объединяет интересы агентства и заказчика, руководителя и подчиненного.

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

#

Мотивация сотрудников в рекламном агентстве. Часть 6, финальная

Как оценивать менеджеров, назначать KPI, считать переменную часть зарплаты и назначать штрафы.

Анна Караулова, Рекламное агентство i-Media

Завершающая часть статей о принципах расчёта систем мотивации для работников рекламной отрасли.

Переходим к финальной части цикла.

Руководители агентств — тоже люди. Одни из них когда-то были наёмными сотрудниками, другие — посещали курсы и читали книги, третьи — наблюдали за коллегами и подчинёнными. Все эти знания, навыки и опыт руководители приносят в свой бизнес. Как чемодан в самолёт. Иногда чемодан наполнен полезными вещами, иногда в нём хранится всякий хлам.

Если руководитель агентства когда-то столкнулся с потерей ключевого сотрудника, уход которого подкосил бизнес, он будет стремиться удержать профессионалов любой ценой. Основные компетенции в агентском бизнесе аккумулируют люди. Как ни строй бизнес-процессы, они всегда будут зависеть от человеческого фактора. Чтобы удержать ключевых сотрудников, был придуман метод расчёта премий «Доля в прибыли агентства».

Цель схемы «Доля в прибыли агентства»

- Удержание в агентстве ключевых сотрудников

  Статус партнёра может быть оформлен в дружеском пакте или же закреплён в учредительных документах агентства. В первом случае, он даёт сотруднику лишь ощущение уверенности и надёжности. По закону агентство ничего не должно человеку.

  Если партнёрство закреплено в учредительных документах, интересы партнёров защищает закон РФ. Это существенно затрудняет и усложняет процесс увольнения, но даёт мало гарантий в остальном. Юридически, компании оформлены так, что доля в уставном капитале чаще всего стоит недорого. Обязательств по выплатам дивидендов агентство не несёт.

  В общем, юридическое оформление надёжнее дружеского, но ненамного.

  Партнёрские статусы на рынке раздаются очень редко. Я знаю несколько руководителей агентств из топ-10, которые уволились, когда поняли, что партнёрами им не стать. Случаи, подобные моему, — когда статус партнёра предлагают сами учредители, — огромная редкость. Сотрудники это хорошо понимают.

  Статус партнёра, как бы он не был оформлен, привязывает наёмного менеджера к компании.

- Привлечение дополнительных ресурсов к решению управленческих задач

Чем больше агентство, тем труднее в одиночку решать ежеминутные проблемы. Чтобы управлять компанией, нужно обладать уверенностью в своих силах и решениях. Такая уверенность затыкает уши и застилает глаза. Сильные лидеры не слишком прислушиваются к тихому голосу подчинённых, даже если те говорят толковые вещи.

Другое дело — голос равного.

С ним можно и поспорить, и согласиться. Советы директоров часто расширяют, чтобы получить информацию от людей, чьему мнению доверяют. Людей, которые заинтересованы в успехе компании не меньше, чем её создатель.

- Разделение ответственности за развитие компании

  Расширение списка партнёров позволяет лидеру постепенно снять со своих плечей некоторые направления бизнеса и передать ответственность за них другим. В отличие от непосредственного участия в управлении, просмотр финансовых отчётов не отнимает много времени.

  Если руководитель хочет меньше работать, ему нужны надёжные заместители.

- Разделение рисков

  Партнёры разделяют не только радость, но и боль. Если агентство несёт потери, скидываются все, кто в доле. Это — ещё один стимул выгребать изо всех сил.

Дисклеймер

Я не буду обсуждать надёжность оформления партнёрства в виде дружеского документа. Российское законодательство весьма несовершенно в том, что касается долей в бизнесе. У нас нельзя оформить опцион, нельзя передать долю во временную собственность. Многими агентствами официально владеют одни люди, а на деле — совсем другие и т.д.

На рынке есть случаи, когда партнёры, оформившие доли в виде некого соглашения, многие годы работали честно по отношению друг к другу. И наоборот — людей, обладающей реальной собственностью в компании, обманывают самым подлым образом, уводя бизнесы и разрывая контракты.

Я предпочитаю, чтобы долевое участие было закреплено законодательно. Дружба-дружбой, а доли в бизнесе нужно оформлять официально. Хотя и не обязательно в российской юрисдикции.

А вы решайте для себя сами.

Принципы расчёта

Реализация метода «Доля в прибыли агентства» невозможна без ведения управленческого учёта. P&L может быть составлен не по международным стандартам, а по внутренним правилам, о которых договорились учредители, но он должен быть.

Немного о принципах, лежащих в основе управленческого учёта. Представьте ситуацию, когда в агентстве работает PR-менеджер. Это сотрудник, который не участвует в обслуживании клиентов. Он не генерирует прибыль. Он обслуживает бизнес, каким-то образом (некоторые руководители не всегда понимают — каким именно) косвенно влияет на успех агентства.

При этом PR-менеджер стабильно получает зарплату, ему даже могут выплачиваться премии. На организацию мероприятий, выход платных публикаций тратятся деньги. Вопрос: какое из направлений агентства должно оплачивать все эти расходы и почему?

Обычно проблему решают следующим образом.

Зарплата, премии, налоги, содержание рабочих мест и расходы сотрудников, не участвующих в продажах и обслуживании, делят на все подразделения. Принципов деления может быть несколько:

- Поровну: каждое подразделение вносит равную долю.
- В зависимости от загрузки: подразделение выкупает часы сотрудников обслуживающих подразделений.
- По числу сотрудников: чем больше подразделение, тем больше расходов приходится на его долю.
- В зависимости от выручки/прибыли: инвестиционные проекты не оплачивают расходы, не связанные с работой по клиентским сделкам.

Важно, чтобы финансовый документ, который отображает результаты работы всего агентства или отдельных его подразделений, существовал. Также важно, чтобы все учредители понимали и были согласны с тем, как рассчитываются цифры.

Выбор способов начисления заработков партнёров (или расчёт сумм, необходимых для погашения убытков) зависит от того, как оформлены доли:

- Дружеский документ

  Схема очень похожа на описанную в статье, посвященной методу «Процент от маржи».

  Учредители на берегу договариваются, какой процент с прибыли и за какой период будет выплачиваться одному из них. Прибыль определяется на основании P&L. Период может быть любым: от месяца до года. Например, у меня до того, как партнёрство было оформлено официально, премии выплачивались по итогам финансового года, который начинался 1 марта, а заканчивался — в последний день февраля.

  Формально участники партнёрства, оформленного в виде дружеского документа, являются обычными сотрудниками агентства. Они получают премии, рассчитанные по простой формуле:

  $$Прибыль * \%$$

- Закрепление статуса в учредительных документах

  Тут всё просто: по итогам месяца, квартала или года рассчитываются дивиденды, которые распределяются в соответствии с долей в уставном капитале агентства. О методах выплат говорить не будем. Далеко не всегда реальная и формальные прибыли компаний совпадают.

Влияние на структуру агентства

Тут нужно сделать отступление и сказать, что структуры у агентств бывают разные. Кроме привычной всем функциональной структуры (вертикаль власти, функции отделов различаются и строго зафиксированы), существуют ещё дивизионные и бригадные организации, состоящие из полностью самостоятельных подразделений.

Если сильно упрощать теорию, такие подразделения — своего рода агентства в агентстве. У них есть собственные руководители, расходы и доходы, клиентская база и технологии. В зависимости от корпоративной культуры, подразделения могут обмениваться информацией между собой, а могут быть полностью обособленными. И у того, и у другого подхода есть свои плюсы и минусы.

В дивизионных и бригадных структурах партнёр агентства свою долю в прибыли тратит не только на себя, но и на своих подчинённых. Это — премии всего коллектива. Их распределение может быть регламентировано, а может подчиняться прихоти руководителя.

Важные детали

Партнёры делят не только радость, но и боль. Если агентство прибыльно, участники получают премии. Если у агентства настали плохие времена, упали продажи, увеличились расходы, партнёры покрывают кассовый разрыв из собственных средств. Если агентство развивает новый проект, размер инвестиций определяется в соответствии с долей.

Может сложиться ситуация, когда доля есть, а премий нет. Дальше всё зависит от личности ценного партнёра: если деньги важнее статуса и перспектив, человек уйдёт. Почётное звание «учредитель» на хлеб не намажешь.

Кому подходит схема «Доля в прибыли агентства»

Премии по схеме «Доля в прибыли агентства» обычно применяется к руководителям подразделений. Нет смысла включать в число учредителей рядовых сотрудников, кроме самых заслуженных.

Она может быть использована для расчёта премий руководителей всех отделов, связанных с обслуживанием заказчиков: продажи, аккаутинг, разработка, маркетинг, производство и т.д. Можно брать в долю и руководителей обслуживающих подразделений — финансы, бухгалтерия, секретариат — но возникает вопрос «Зачем?». Эти отделы очень важны для агентства, но их руководители редко бывают незаменимы.

Преимущества и недостатки схемы мотивации «Доля в прибыли агентства»

Если всё сделать правильно, мотивация будет достигать поставленных целей:

- Ключевые сотрудники не уволятся из агентства.
- Компетенции вырастут.
- Будут приниматься результативные управленческие решения.
- Проблемы эффективно разрешатся.

При внедрении стоит учитывать и минусы. Собственно, они такие же, как при обычном партнёрстве:

- **После получения доли поведение человека резко меняется в худшую сторону.** То, что не позволяет себе наёмный сотрудник, партнёр вполне может себе позволить.
- **Эффективность работы снижается.** Когда исчезает конкуренция, исчезает и необходимость учиться. Давая долю вы рассчитываете, что компетенции сотрудника останутся с вами надолго. Сотрудник с вами остаётся, но вот его компетенции куда-то пропадают.
- **Риски увеличиваются.** Чем выше статус человека в компании, тем больше людей он может увести за собой.
- **Партнёры мотивированы решать задачи, которые дадут прибыль здесь и сейчас.** Эта схема мотивации не предусматривает участия новых партнёров агентства в инфраструктурных проектах. Они будут

концентрироваться на собственной выгоде. Любые новые проекты агентства — это или расходы, или риски, или и то, и другое одновременно. Так что не удивляйтесь, что партнёры с небольшой долей будут любыми способами избегать начинаний и инноваций.

Пока digital-рынок постепенно развивается в сторону применения метода мотивации «Доля в прибыли агентства», в других отраслях он давно уже реализован. Офлайновые рекламные агентства, консалтинговые структуры, банки — отрасли, которым намного больше лет, чем нам, — научились использовать преимущества и обходить недостатки схемы.

Надеюсь, что и вы получили некоторое представление о её возможностях.

Заключение

Ни одна серия статей мне не давалась так тяжело, как эта. Её написание растянулось на год с лишним. За это время многое изменилось. Я больше не работаю директором по развитию i-Media, хотя продолжаю формально числиться на этой должности. Переход в консалтинг дается тяжело. Однако я верю, что мои знания и навыки полезны рынку.

Вопросы по этой или другим статьям серии пишите мне на Facebook. Можем договориться о консультации по разработке системы материальной мотивации для вашего агентства. Если вам понадобится помощь и компетентный совет — вы знаете, к кому можно обратиться.

Удачи вам в вашем бизнесе! Я хорошо знаю, каким трудным бывает этот путь.

#