

КАК ПЛАТИТЬ КОНСУЛЬТАНТАМ



Светлана
Грайхе
Ward Howell

На консалтинговом рынке можно выделить два типа работающих на нем консультантов, которые мы условно назовем «корпоративный консультант» и «консультант-предприниматель». В этой статье пойдет речь о различиях в подходах к формированию их вознаграждения.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ

На сегодняшний день российский рынок консалтинговых услуг довольно четко структурирован. На нем выделяют несколько больших сегментов: стратегический консалтинг, рынок аудиторских услуг, консалтинг в области поиска и подбора руководителей, HR-консалтинг, IT-консалтинг, юридический и налоговый консалтинг и т.д. В каждом из сегментов присутствуют корпоративные игроки: как крупные международные и локальные, так и более мелкие. В то же время существует большое число консультантов-фрилансеров, которые самостоятельно привлекают заказы и, по сути, являются предпринимателями.

С точки зрения иерархии, в корпоративном консалтинговом мире обычно выделяются следующие уровни: консультант, менеджер и партнер. Менеджеры и консультанты отвечают за реализацию проектов, партнеры от-

вечают за развитие бизнеса компании и обычно владеют определенным количеством акций компании. Оплата труда в большинстве своем схожа с системой вознаграждения менеджеров корпораций: и партнеры, и менеджеры, и консультанты ежемесячно получают фиксированную заработную плату, а в конце года бонус, объем которого возрастает с ростом уровня позиции. У консультантов и менеджеров бонус, как правило, сравнительно скромный и обычно не превышает 10-30% базовой годовой зарплаты. У партнеров бонус зависит от выполнения плана продаж прибыли (как офиса, так и компании в целом, если речь идет о международной компании); помимо премии за результаты работы, он включает также дивиденды по акциям. Общая величина ежегодного бонуса партнера крупной консалтинговой компании может составлять до 100% базовой годовой зарплаты.

У такой системы есть как плюсы, так и минусы. Безусловное достоинство:

РЫНОК КОНСАЛТИНГА: ВЧЕРА И СЕГОДНЯ

Управленческий консалтинг как вид предпринимательской деятельности зародился в начале XX века, в период промышленной революции. С появлением первых крупных промышленных предприятий и развитием науки управления появился спрос на профессиональные услуги по консультированию первых лиц компании, отвечающих за принятие управленческих решений. Первые консалтинговые компании стали появляться в США в начале XX столетия. В 1914 году в Чикаго Эдвин Буз основал службу деловых исследований Booz Allen & Hamilton. В 1926 году Джеймс МакКинзи и Эндрю Томас Карни основали фирму, давшую начало двум крупнейшим консалтинговым компаниям мира – McKinsey & Company и A.T. Kearney. Сейчас эти компании входят в число лидеров рынка стратегического консалтинга как в мире, так и в России. Также доминируют «классические» западные фирмы Bain & Company, BCG, Booz & Company, Roland Berger

Strategy Consultants. Очень активны и аудиторские компании «большой четверки», такие как Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PwC. Помимо них, есть сильные локальные игроки, например компания Strategy Partners Group. Плюс немало компаний-бутиков, созданных бывшими консультантами.

В России рынок консалтинга начал формироваться в 1990-х годах под влиянием крупных западных корпоративных игроков: они создавали в России свои представительства, чтобы иметь возможность оказывать консультационные услуги своим международным клиентам, работающим в России и СНГ. Компании задействовали в России свои старшие кадры для быстрого переноса экспертизы, а также активно набирали и активно обучали локальные кадры. В середине – конце 1990-х годов стали создаваться также и местные консалтинговые компании, ряд из которых входит сейчас в число лидирующих игроков в своих сегментах.

У КОНСУЛЬТАНТА-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ НЕТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, ЕГО ГОНОРАР РАССЧИТЫВАЕТСЯ ИСХОДЯ ИЗ ДНЕВНОЙ СТАВКИ И ПРЕДПОЛАГАЕМОГО КОЛИЧЕСТВА ДНЕЙ РАБОТЫ НА ПРОЕКТЕ

фиксированная заработная плата, которая обычно устанавливается на уровне выше рыночной, позволяет привлекать с рынка лучшие квалифицированные кадры, готовые много и усердно трудиться. Однако это достоинство может нести в себе значительные риски в случае экономического кризиса и снижения количества заказов. Экономика компании может оказаться не способной выдержать высокую расходную часть.

Однако более критичным недостатком системы, на наш взгляд, является то, что эта система во многом сводит на нет предпринимательское начало консалтинга. Научно доказано, что если человек получает существенное денежное вознаграждение за работу, к которой он изначально внутренне мотивирован, это приводит к быстрому снижению его внутренней мотивации. Человек начинает считать, что не он сам, а денежное вознаграждение является причиной его поведения. Консультант, год за годом получающий гарантированную высокую зарплату, постепенно

теряет внутренний интерес к реализации сложных проектов и ответственности за их результат.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СХЕМА

В мире консультантов-фрилансеров преобладает другая схема, которую мы условно назовем предпринимательской. У консультанта-предпринимателя нет заработной платы, его гонорар рассчитывается исходя из дневной ставки и предполагаемого количества дней работы на проекте. Риски в такой схеме выше, т.к. загрузка консультанта не гарантирована. Для начинающих фрилансеров нередка ситуация, когда в течение нескольких месяцев они не имеют никакого дохода, т.к. еще не сформировали свою клиентскую базу, готовую дать заказы.

В то же время потенциальный доход ничем не ограничен. Если у независимого консультанта востребо-

ванный личный бренд на рынке и его загрузка стабильно высокая, его заработок может в разы превысить доход коллеги из мира корпоративных консультантов.

ГИБРИДНЫЕ РЕШЕНИЯ

Ряд компаний (к которым, например, относится и Ward Howell) использует гибридную схему вознаграждения консультантов, которая соединяет в себе достоинства корпоративного и предпринимательского подходов. В гибридной схеме консультанты получают заработную плату, которая, однако, ниже рыночной. Ее функция – дать консультанту определенный ежемесячный доход, позволяющий поддерживать достойный уровень жизни. Все остальное вознаграждение – это результат предпринимательских усилий консультанта по продаже и реализации проектов. Соответственно верхняя граница дохода консультанта, по сути, ничем не ограничена: чем больше проектов он

КОМПЕТЕНТНО

НАМ
НЕ ИЗБЕЖАТЬ
ГИБРИДНЫХ
СХЕМОльга Сагирова
независимый консультант

В настоящее время рынок корпоративного консалтинга переживает значительные изменения, которые характеризуются следующими тенденциями:

- а)** консалтинговые компании смело выходят в новые сегменты бизнеса, более не ограничиваясь традиционной сегментацией консалтингового рынка, а действуя агрессивно и абсолютно предпринимательски (например, на рынке управленческого консалтинга уже очень успешно работают аудиторские компании, а также IT- и HR-консультанты);
- б)** по итогам сотрудничества с консалтинговыми компаниями клиенты хотят видеть конкретные результаты и все чаще

требуют от консультантов предпринимательских форм оплаты проектов (например, оплату части вознаграждения при достижении положительных результатов – successfee);

в) на узкие проектные задачи клиенты все чаще привлекают специализированные компании-бутики и независимых консультантов, работающих на предпринимательских схемах оплаты;

г) Во многом предпринимательская инициатива зависит от уровня менеджеров и консультантов. Эта инициатива пока никак не поощряется (в индустриальных компаниях многие управленческие решения по разработке продуктов, маркетинговой и

сбытовой деятельности давно перестали быть прерогативой руководства – они уже делегированы сотрудникам и соответствующим образом мотивируются).

Обобщая все сказанное, можно говорить о том, что консалтинговый рынок объективно становится более предпринимательским. Поэтому внедрение предпринимательских и гибридных схем оплаты труда консультантов становится, с моей точки зрения, логичным и неизбежным. Тем не менее переход к новым формам оплаты должен быть поэтапным и различаться по уровням.

1) Оплата партнеров должна все более стремиться к предпринимательской схеме;

2) Менеджерам можно предлагать гибридные схемы оплаты, поощряя их предпринимательскую активность, но и предоставляя им больше предпринимательской свободы.

3) Для консультантов можно было бы сохранить пока традиционную корпоративную схему оплаты, так как они еще не обладают соответствующим опытом и личным брендом для успешной предпринимательской деятельности. Тем не менее их необходимо активно обучать основам предпринимательства и готовить к будущим задачам и системе оплаты. С одной стороны, такой подход поднимет предпринимательский дух в компании. Но, с другой стороны, активное внедрение предпринимательских и гибридных схем оплаты труда может вызвать отток опытных сотрудников в независимый консалтинг, где всегда будет больше свободы действий. Компенсировать этот тренд можно было бы предоставлением сотрудникам обширного социального пакета, включая хорошую медицинскую страховку, страхование жизни, вклады в фонды добровольного пенсионного страхования и пр.

КОМПЕТЕНТНО

ПЕРЕМЕННАЯ
ЧАСТЬ ГОНОРАРА
НЕ ВСЕГДА
УМЕСТНАНаталья
Герасченко
РиС

Выбор системы мотивации должен, на мой взгляд, зависеть от типа компании и этапа развития компании. «Предпринимательский» подход к системе вознаграждения только лишь с переменной частью может быть эффективен в небольших стартап-консалтинговых компаниях с численностью до 100 человек и с относительно короткими сроками «оборачиваемости» проектов (до 3 месяцев). Например, консалтинг в части привлечения управленцев высшего звена. В то же время этот тип системы мотивации может быть неуместен в чистом виде (без какой-либо переменной части) в крупных компаниях (от 100–200 человек) со средней продолжительностью проектов от 3–4 меся-

цев. Например, крупные трансформационные проекты управленческого консалтинга. Для ряда позиций в консалтинге (прежде всего партнерских – когда партнер отвечает за привлечение нового бизнеса и является фактически совладельцем компании), чем выше готовность партнера к высокой доле переменной части, тем больше, как правило, это говорит о его внутренней готовности нести ответственность за этот бизнес. В других случаях (консультанты, проектные менеджеры и пр.) значительная чувствительность к величине фиксированной части, как правило, объяснима ролью консультанта в иерархии компании и ничего не говорит о его истинном уровне внутренней мотивации.

реализует, тем выше будет его доход. У консультанта появляется прямая заинтересованность в формировании и развитии собственного бренда, востребованного на рынке и способного обеспечить необходимую загрузку и объем клиентских заказов.

Основное достоинство гибридной системы стимулирования, на наш взгляд, состоит в том, что она позволяет сохранить предпринимательский характер консалтинговой деятельности. Консультант имеет возможность напрямую влиять на свой доход через развитие долгосрочных отношений с клиентами и формирование собственного бренда. Но недостаток системы также можно расценить и как ее достоинство: с рынка довольно сложно привлечь профессионалов, готовых работать в условиях неопределенности и довольно высокой потенциальной амплитуды доходов. На такой вариант оплаты труда обычно готовы лишь те профессионалы, которых действительно привлекает эта работа и у которых внутренняя мотивация выше внешней, денежной.



ПРИ КОРПОРАТИВНОЙ СХЕМЕ
ВЕРХНИЙ БОНУС ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
У ПАРТНЕРОВ ОБЫЧНО НЕ
ПРЕВЫШАЕТ 100% ИХ ГОДОВОЙ
ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ.

У других сотрудников, например консультантов, этот порог намного ниже. Обычно их бонус составляет 30% годовой заработной платы. Если же рассматривать гибридную или предпринимательскую схему вознаграждения в консалтинговых компаниях, то и в первом и во втором случае верхний порог вознаграждения ничем не ограничен.

ИСТИНА ПОСЕРЕДИНЕ

Какую же схему выбрать для оплаты труда консультанта? Идеального решения, конечно же, нет, истина, как всегда, посередине. Консультанты работают очень много и должны получать соответствующее вознаграждение. Вопрос в том, как сбалансировать размер фиксированной и переменной части.

Гибридная схема вознаграждения кажется нам наиболее привлекательной в силу вышеперечисленных преимуществ. Отметим, что такая схема на сегодняшний день в основном используется в консалтинговых компаниях, занимающихся executivesearch, т.е. поиском и подбором высших руководителей. На наш взгляд, она может быть полезна для любой консалтинговой компании, желающей сохранить предпринимательский характер деятельности и персональную ответственность каждого консультанта за результат своей работы.

Таблица 1

Системы вознаграждения
в консалтинговых компаниях

ПАРАМЕТРЫ	КОРПОРАТИВНАЯ СХЕМА	ГИБРИДНАЯ СХЕМА	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СХЕМА
Способ расчета вознаграждения	Заработная плата + бонус	Заработная плата, идущая в зачет будущих доходов, и предпринимательский бонус, зависящий от бюджета проекта	Дневная ставка
Нижний порог вознаграждения	Заработная плата, устанавливаемая в рынке или даже выше рынка	Фиксированная зарплата сравнительно небольшая и обычно идет в зачет будущих доходов, которые считаются по предпринимательской схеме. В случае отсутствия заказов у компании консультант, по крайней мере, получит заработную плату	0 (в случае отсутствия заказов консультант-предприниматель рискует не получить ничего)
Верхний порог вознаграждения	Бонус: у консультантов обычно не превышает 30% годовой заработной платы, у партнеров – 100% годовой заработной платы	Не ограничен	Не ограничен
Ключевые показатели эффективности, влияющие на размер бонуса	Консультанты и менеджеры: результаты работы на проектах, оценка 360, результаты внутренних проектов / Management by Objectives, Партнеры: также выполнение плана по выручке и прибыли	Консультанты: результаты работы на проектах, оценка 360. Партнеры: выполнение плана по выручке и прибыли	Обычно отсутствуют
Достоинства системы	Высокая фиксированная зарплата позволяет привлечь с рынка квалифицированные кадры	Сохраняется предпринимательский характер консалтинговой деятельности	Доход консультанта ничем не ограничен и зависит только от его востребованности на рынке
Недостатки системы	Система не стимулирует предпринимательский характер консалтинговой деятельности	Высокая потенциальная амплитуда доходов «отпугивает» квалифицированные кадры с более консервативным мировоззрением	Высокая неопределенность будущих доходов