

МОДЕЛЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЗБУТОВОГО ПЕРСОНАЛУ В РИНКОВИХ УМОВАХ

М. В. Дроботова, кандидат економічних наук

У сучасному менеджменті все більше значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Особливістю управління персоналом при переході до ринку є зростаюча роль особи працівника. Відповідно міняється співвідношення стимулів і потреб, на які може спиратися система стимулювання. Для мотивації співробітників компанії сьогодні використовують як фінансові, так і не фінансові методи винагороди [1].

В Україні існує безліч проблем, пов'язаних із мотиваційною політикою: проблема взаємостосунків з керівництвом незадоволеність розміром заробітної платні, умовами побуту та праці в цілому на підприємстві. Головною перешкодою на шляху рішення цих питань – небажання управлінського персоналу замислюватися про умови життя і праці людей, що безпосередньо створюють прибуток. У ринкових умовах слід надавати особливу увагу як матеріальному, так і нематеріальному стимулюванню, створюючи гнучку систему пільг для працівника.

Актуальність проблем мотивації не заперечуються ні наукою, ні практикою, оскільки від чіткої розробки ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної і творчої активності конкретного працівника (менеджера, робочого), але і кінцеві результати діяльності підприємств різних організаційно-правових форм власності, виробничої і невиробничої сфер діяльності [2].

У сучасних ринкових умовах підприємства ведуть боротьбу між собою за отримання замовлень від споживачів. Важлива роль тут належить саме збутовому персоналу, який повинен належно і вчасно задовольняти потреби споживачів. Метою даної статті є розробка ефективної системи стимулювання збутового персоналу в сучасних ринкових умовах, який у значній мірі наразі для українських підприємств визначає загальну ефективність діяльності. Розробка мотиваційного механізму підвищення ефективності збутової діяльності здійснюється на підставі вивчення теоретичних основ і сучасних тенденцій мотивації праці та аналізу реального стану систем мотивації працівників збутових підрозділів українських підприємств.

Ефективне управління та мотивація персоналу необхідне не тільки для суб'єктів господарської діяльності, що тільки створюються, але перш за все для вже працюючих – це стає об'єктом підвищеної уваги з боку учених-економістів: В. Афанасьєва, С. Беляєва, З. Варналія, В. Гриньової, А. Кибанова, В. Крамаренко, Ю. Одегова, С. Покропивного, В. Колота, А. Качіной, В. Сизоненка, С. Соболя, Э. Уткіна, Дж. Біллсбері, П. Верхана, П. Друкера та ін. [3, 4, 5]. Ці аспекти набувають певної специфіки з переходом українських підприємств до ринкових умов господарювання. Тому ретельне вивчення і адаптація розроблених систем мотивації і оплати праці для кожного господарюючого суб'єкта є індивідуальним, специфічним і творчим процесом.

На більшості українських підприємств існує така система преміювання, коли за недоліки в роботі працівник карається позбавленням премії або її частки, але ж за значні здобутки чи вдалі ідеї премія не додається, а також не існує інших засобів заохочення. Тобто існуюча

система є караючою, але останні наукові дослідження доводять, що заохочувальні системи преміювання більш ефективні, ніж каральні. Тому є сенс кардинально змінювати систему преміювання і створювати заохочувальну програму, особливо якщо ми говоримо про підвищення ефективності збутової діяльності. При розробці заохочувальної системи слід особливо увагу приділяти регіональним менеджерам і торговим агентам, тому що вони безпосередньо впливають на обсяги реалізації продукції.

Існують три основні види оплати праці збутовиків: система комісійних, система окладу та змішана система оплати (оклад і комісійні). Доцільність застосування того чи іншого виду залежить від багатьох факторів і має індивідуальний характер для кожного господарюючого суб'єкта. Тому розробка системи оплати праці збутового персоналу, як діючого мотиваційного механізму повинна мати творчий індивідуальний характер і розроблять безпосередньо менеджерами вищої та середньої ланки самого підприємства, у разі необхідності спираючись на рекомендації зовнішніх експертів. У ринкових умовах і в умовах кризи, яка торкнулась усіх підприємств України працівники збутових підрозділів, як не які інші, повинні бути переконані у наявності стійкого зв'язку між одержуваною матеріальною винагородою і продуктивністю праці. У заробітній платі обов'язково повинна бути присутня складова залежна від досягнутих результатів.

Розглянемо, як може виглядати така система оплати праці працівників підприємства Дніпропетровська філія ВАТ «Миронівський хлібопродукт», яке є основою збуту ЗАТ з П «Орель-Лідер», тобто є збутовою філією.

На сьогодні оплата праці збутовиків (а це практично весь персонал організації) складається з фіксованої ставки, премії, що її назначає безпосередній керівник і матеріальної допомоги на придбання 6,5 кг м'яса птиці, а також коштів на відрядження (для водіїв) з урахуванням відрахувань (податок на прибуток, внесок у пенсійний фонд, внесок у фонд соціального страхування, профспілковий внесок).

Згідно з колективним договором матеріальна допомога нараховується всім робітникам

для придбання «отоварки» (м'яса птиці вагою 6,5 кг на одного працюючого щомісяця).

Згідно з колективним договором максимальна премія, що може бути нарахована, прийнята в розмірі 50 % від основної заробітної плати. Премія може бути зменшена безпосереднім керівником у таких випадках:

- якщо були зафіксовані дисциплінарні порушення, керівник знімає від 5 до 15 % премії;
- якщо були порушення безпосередньо у виконанні службових обов'язків, керівник має право зняти до повного розміру премії.

Удосконалення системи оплати праці можливо проводити у двох напрямках: реформування заробітної плати торгового персоналу (регіональні менеджери, торгові агенти) та реформування заробітної плати управлінського персоналу.

Для управлінського персоналу пропонується така схема нарахування заробітної плати: оклад (залишається незмінний) + 30 % від окладу фіксована премія, яка може зніматись безпосереднім керівником у разі дисциплінарного порушення в розмірі від 5 до 15 % окладу та у разі професійного порушення до повного розміру премії додатково близько 15 % від окладу – премія за ініціативність у нестандартних і кризових ситуаціях, яка назначається безпосереднім керівником, а також 15 % від окладу – премія за самостійне підвищення кваліфікації, яка нараховується при наявності сертифікату чи свідоцтва про прослуховування курсів або відвідування семінарів. Розрахунок середньомісячної заробітної плати управлінського персоналу за новою системою при ідеальних умовах представлений в табл. 1.

З табл. 2 видно, що заробітна плата кожного працівника збільшиться, якщо виконання обов'язків буде ідеальним. Звісно, це збільшить фонд оплати праці, але така система дасть змогу економити кошти, що витрачаються на ліквідацію кризових ситуацій, які виникають через безвідповідальність або недостатню кваліфікацію працівників і виправлення помилок персоналу.

Таблиця 1

Середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу за новою системою за наявності ідеальних умов

Посада	Оклад, грн	Премія 30 %, грн	Премія за ініціативність, грн	Премія за підвищ. каліф., грн	Матер. допомога, грн	Відрадженьня, грн	Усього, грн
Директор філії	3000	900	450	450	70	0	4870
Офіс-менеджер	600	180	90	90	70	0	1030
Голов. бухгалтер	1700	510	255	255	70	0	2790
Заст. голов. бухгалтера	1100	330	165	165	70	0	1830
Бухгалтери	750	225	113	113	70	0	1270
Нач. трансп. відділу	2500	750	375	375	70	0	4070
Механік трансп. відділу	1500	450	225	225	70	25	2495
Диспетчер трансп. відділу	500	150	75	75	70	0	870
Водії	652	196	98	98	70	100	1213
Менеджер-логістик	625	188	94	94	70	0	1070
Головний тер. менеджер	2000	600	300	300	70	0	3270
Зав. фірм магазином	1000	300	150	150	70	0	1670
Продавець фірмового магазину	600	180	90	90	70	0	1030

Таблиця 2

Порівняння середньомісячної заробітної плати управлінського персоналу до та після удосконалення системи оплати праці

Посада	Заробітна плата за існуючою схемою, грн	Заробітна плата за удосконаленою схемою, грн	Різниця (±), грн
Директор філії	4570	4870	300
Офіс-менеджер	970	1030	60
Головний бухгалтер	2620	2790	170
Заст. гол. бухгалтера	1720	1830	110
Бухгалтери	1195	1270	75
Нач. трансп. відділу	3820	4070	250
Механік трансп. відділу	2345	2495	150
Диспетчер трансп. відділу	820	870	50
Водії	1148	1213	65
Менеджер-логістик	1007	1070	63
Головний тер. менеджер	3070	3270	200
Зав. фірм магазином	1570	1670	100
Продавець фірм. магазину	970	1030	60

Для торгового персоналу, що безпосередньо впливає на обсяги реалізації, система оплати праці буде пов'язана з виконанням плану продажу. Для торгових агентів заробітна плата буде складатись з окладу в розмірі 500 грн + премія, процент якої буде визначатись процентом виконання плану продажу (якщо план виконано на 100 %, то торговий агент отримає 100 % премії) + премія за відповідність корпоративним стандартам точок продажу, що зак-

ріплені за агентом у розмірі 30 % від окладу, яку буде назначати регіональний менеджер. Для регіональних менеджерів заробітна плата буде складатись з окладу в 800 грн + премія, процент якої буде визначатись процентом виконання плану продажу. Розрахунок середньомісячної оплати праці торгового персоналу (за умови, що план продажу буде виконаний на 100 %) представлений у табл. 3.

Таблиця 3

Розрахунок середньомісячної заробітної плати регіональних менеджерів і торгових агентів (за умови, що план продажу буде виконаний на 100 %)

Посада	Оклад, грн	Премія за виконання плану, грн	Премія за відповідність точок корпоративним стандартам, грн	Матеріальна допомога, грн	Відрядження, грн	Усього, грн
Регіональний менеджер	800	800	–	70	50	1720
Торговий агент	500	500	150	70	50	1270

Розрахунки в табл. 4 показують, що у разі виконання 100 % плану продажу та ідеальній відповідності точок продажу корпоративним стандартам фонд заробітної плати зростає в порівнянні з існуючою системою, але ж на даний момент план не завжди виконується на всі 100 %, і в цьому є безпосередня участь торгового персоналу, отже, у

разі запровадження цієї системи оплати праці зусилля торгового персоналу щодо виконання плану значно зростуть, тому що це буде прямо впливати на їх заробіток, а також можливий варіант перевиконання плану. Розрахуємо збільшення фонду оплати праці та чистого прибутку за умови перевиконання плану на 10 %.

Таблиця 4

Порівняння середньомісячної заробітної плати торгового персоналу до та після удосконалення системи оплати праці

Посада	Заробітна плата за існуючою схемою, грн	Заробітна плата за удосконаленою схемою, грн	Різниця (±), грн
Регіональний менеджер	1494	1720	226
Торговий агент	1170	1270	100

Якщо план буде перевиконаний на 10 %, то настільки ж і зростає премія та відповідно на 5 % зростає заробітна плата регіональних менеджерів і торгових агентів. Отже, щоб визначити це зростання, потрібно визначити середньомісячний фонд заробітної плати торгового персоналу: $F_{\text{ср.м.}} = 1720 \cdot 6 + 1270 \cdot 18 = 10320 + 22860 = 33180$ грн.

Таким чином, середньорічний фонд заробітної плати торгового персоналу становитиме: $F_{\text{ср.р.}} = 33180 \cdot 12 = 398160$ грн.

Зростання фонду заробітної плати (при перевиконанні плану на 10 %) становитиме: $\Delta F_{\text{ср.р.}} = 398160 \cdot 5/100 = 19908$ грн.

Зростання прибутку (за даними 2008 р.) становитиме: $27064 \text{ тис. грн} \cdot 10/100 = 2706400$ грн.

Розрахунки показують, що збільшення фонду заробітної плати буде незначним проти зростання прибутку, фонд заробітної плати зростає на 19908 грн, тоді як чистий прибуток

зростає на 2706400 грн, тому така система оплати праці є ефективною. Запропонована система оплати праці управлінського та торгового персоналу повинна бути затверджена офіційним документом наказом або положенням про оплату праці.

Для ефективного управління таким коштовним і цінним ресурсом як люди менеджерам необхідно виділити певні параметри роботи, що доручається підлеглим, змінюючи які він може впливати на психологічні стани виконавців, мотивуючи або демотивуючи їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається. У заробітній платі обов'язково повинна бути присутня складова залежна від досягнутих результатів. Тому, на наш погляд, для працівників збутових служб неодмінно слід застосовувати запропоновану систему оплати праці. Оскільки для сучасних українських підпри-

ємств така форма організації збуту як створення мережі збутових філій є актуальною і популярною, то така система стимулювання буде поширюватися і розвиватися (удосконалюватися) залежно від специфіки діяльності господарюючих суб'єктів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алехина О. Е. Стимулювання розвитку працівників організації / О. Е. Алехина // Управління персоналом. – 2002. – № 1. – С. 50–52.
2. Дряхлов Н. Системи мотивації персоналу в Західній Європі і США / Н. Дряхлов, Е. Купріянов // Проблеми теорії і практики управління. – 2002. – № 2. – С. 83–88.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2004. – 638 с.
5. Качина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности) / А. В. Качина. – К. : МАУП, 1995. – 382 с.

УДК 331.2

СУЩНОСТЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ: ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Т. Н. Долинина, кандидат экономических наук

Советская школа исследования заработной платы традиционно особое внимание уделяла ее функциям в экономике. Рассмотрение сущности заработной платы считалось неполным без уточнения ее функций, выполняемых в фазах общественного воспроизводства: производстве, распределении, обмене и потреблении.

Сама постановка вопроса о функциональном аспекте заработной платы в своем исходе имеет наличие в экономике причинно-следственных и интегративных связей. Поэтому функциональный подход, на наш взгляд, и сегодня представляет достаточно перспективное направление в исследовании сущности заработной платы, в разработке ее теории. Комплексное рассмотрение функций заработной платы создает исходную методологическую базу для цельного уяснения ее сущности. С помощью совокупности функций не только наиболее полно выражается само содержание заработной платы, но и возникает определенная упорядоченность в ее понимании и описании, что создает благоприятные возможности для умелого использования функций заработной платы и помогает соот-

нести регулирование заработной платы с объективными потребностями общества в данный момент времени.

Ознакомление с современной научной и учебной литературой по проблемам оплаты труда показало, что в процессе перехода экономики на рыночные отношения произошли существенные изменения в понимании отечественными учеными функций заработной платы. Однако вопрос о количестве и содержании функций заработной платы, механизме их действия остается дискуссионным.

Отдельные исследователи называют от трех до тринадцати функций заработной платы. Контент-анализ показал, что все без исключения экономисты выделяют на воспроизводственную и стимулирующую функции заработной платы как на фундаментальные функции заработной платы, занимающие главенствующее положение в списке функций заработной платы. Эти функции традиционно обосновываются. Регулирующая функция заработной платы по частоте упоминания находится на третьем месте после воспроизводственной и стимулирующей функций. Многие авторы обосновывают социальную функцию