

Аналіз показників у динаміці дозволяє визначити ефективність стимулювання персоналу, тобто оцінити співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу, відповісти на запитання, чи принесли зміни в рівні оплати праці бажаний економічний ефект для підприємства?

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу у торгівлі прийнято визначати та порівнювати в динаміці значення таких аналітичних показників:

- коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства.

Отже, результат від трудової діяльності людини, на нашу думку, можуть бути економічним, соціальним, особистісним (індивідуальним), який пов'язаний із психологічними

аспектами – само актуалізацією особистості. Ступінь мотивації праці непрямо можна визначити загальноприйнятими аналітичними показниками ефективності діяльності підприємства та використання ним наявних трудових ресурсів підприємства, а також специфічними методами кількісної оцінки якісних характеристик використання праці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования персонала предприятия / Е. И. Комаров // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2003. – № 6.
2. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 366 с.
3. Игуменов Б. И. Кибернетические основы построения экономических систем для предприятий : учеб. пособие / Б. И. Игуменов, Т. П. Завгородняя. – Хмельницкий : ТУП, 2000. – 532 с.
4. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропівного. – 2-ге вид. перероб. та допов. – К. : КНЕУ, 2001. – 292 с.
5. Маркіна І. А. Методологічні питання ефективності управління / І. А. Маркіна // Фінанси України. – 2000. – № 6.
6. Дмитрієва Н. А. Визначення економічної ефективності на макро- та макрорівні / Н. А. Дмитрієва // Фінанси України. – 2000. – № 9.

УДК 331.101.6:339.37

ОСОЛИВОСТІ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛУ

В. В. Максюта

В умовах зростання ролі торговельних підприємств в економіці України виникла нагальна потреба в розширенні досліджень у напрямі системи оплати праці торгового персоналу. Так, чинна досі система оплати праці не була зорієнтована на ринкові умови господарю-

вання, неминуче породжувала «зрівнялівку» в оплаті праці, призводила до зниження стимулюючого потенціалу мотивації до праці, не заохочувала кращих і економічно не карала недбалих працівників. Вона недостатньо пов'язана з кінцевими результатами роботи

працівника та всього підприємства загалом, його структурних підрозділів.

Дослідженню проблеми оплати праці присвятили свої праці науковці минулого та сучасності, серед них Д. П. Богиня [2], А. В. Калина [3], А. М. Колот [4], Т. А. Костишина [5, 6], Г. Т. Куликов [7], С. Н. Лебедева [8], В. С. Марцин [9], Л. В. Мисникова [10], М. В. Семікіна [11], О. М. Уманський [12] та ін.

Проте відомі наукові результати не торкнулися сучасних особливостей системи оплати праці саме торгового персоналу. Залишається недостатньо вивченою проблема особливостей нарахування відрядної оплати праці менеджерам з продажу.

Заробітна плата має бути «годувальницею», «пряником», «батогом» та «кермом». Вітчизняні торгові підприємства застосовують відрядну оплату праці у вигляді процента з продажу. Процент з продажу може являти собою процент з відвантаження, тобто від вартості відвантаженої клієнтом продукції; процент з

маржинального прибутку; процент від виплат, а саме від грошей, які надійшли від клієнтів підприємства тощо.

Відрядна оплата праці у вигляді процента з продажу є дуже простою, забезпечує прив'язаність і зацікавленість торгового персоналу до кінцевого результату. За таких умов менеджери з продажу отримують невеликий оклад і 2–5 % від товарообороту. Керівники таких підприємств впевнені, що зменшують свій ризик, оскільки матимуть змогу вчасно в повному обсязі виплачувати заробітну плату.

У свою чергу, торговий персонал продає продукцію з максимальними знижками, таким чином підприємство збільшує товарооборот, але працює зі збитками. Ще одним недоліком є те, що процент, який виплачується менеджерам з продажу, зростає прямо пропорційно товарообороту підприємства. Так, розмір процента, який спочатку вважався раціональним зі збільшенням товарообороту стає «неможливим» (рис. 1).

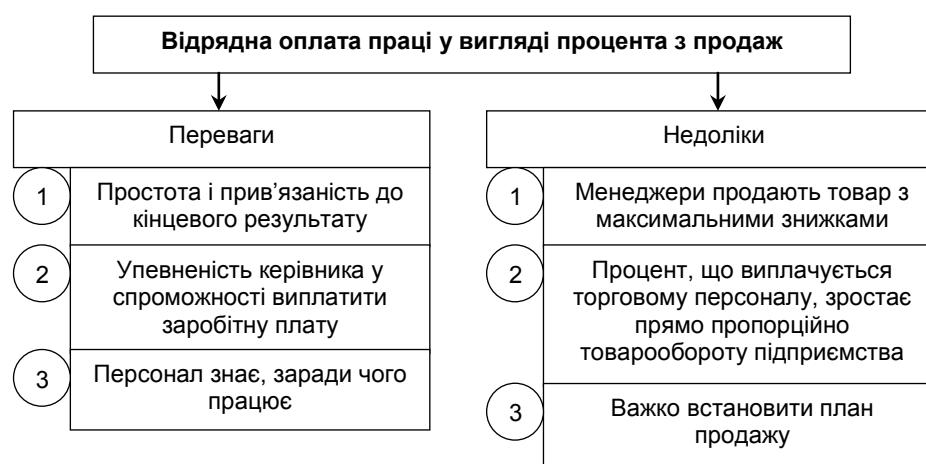


Рис. 1. Особливості нарахування відрядної оплати праці у вигляді процента з продажу торговому персоналу

За цієї системи оплати праці важко встановити план продажу, якщо його занизити, підприємства не доотримуватимуть частину прибутку, якщо, навпаки, завищити, торговий персонал повністю втратить мотивацію.

Ми вважаємо, що застосовувати відрядну оплату праці у вигляді процента з продажу доцільно лише на початковому етапі розвитку

відділу продажу. Так, відрядно-преміальна система оплати праці є оптимальнішою.

Під час формування преміальної системи в торгівлі необхідно дотримуватися таких положень:

- премія не повинна нараховуватися за результату та діяльність працівника, що є обов'язковими;

- не можна визнати доцільною виплату премії за мотивами, не пов'язаними з роботою, зокрема через незадовільне матеріальне становище, виходом на пенсію тощо;
- часте преміювання перетворюється в стабільну форму виплат.

На торговельних підприємствах обов'язково мають бути утримання з премій за порушення на робочому місці. Так, за систематичні прогули, прийом алкоголю в робочий час і появу на роботі в стані алкогольного сп'яніння керівництво має не лише утримувати премії, а і звільняти (табл.).

Таблиця

Рекомендоване утримання з премії у разі порушення торговим персоналом робочої дисципліни

Вид порушень	Відсоток утримання з премії		
	Перше порушення	Повторне порушення	Систематичне порушення
Спізнення на роботу	Попередження	15	35
Прогул	35	60	100, розірвання трудового договору
Грубе, некоректне ставлення до клієнтів	10	30	80
Невиконання посадових обов'язків	20	40	80
Невиконання наказів і розпоряджень керівництва в рамках посадових інструкцій	25	45	85
Прийом алкоголю в робочий час	25	55	100, розірвання трудового договору
Поява на робочому місці в стані алкогольного сп'яніння	50	85	100, розірвання трудового договору
Несвоєчасна здача документів, пред'явлення звітів	20	40	80
Ведення особистих переговорів по телефону організації в робочий час	20	40	80

Правильно організована відрядна-преміальна оплата праці забезпечить заінтересованість торгового персоналу у збільшенні товарообороту, підвищенні кваліфікації, застосування передових методів і прийомів праці. Так, чим ефективніше трудитимуться працівник, тим більшу кількість завдань буде виконано, і тим вищим буде його заробіток.

З метою регулювання витрат на оплату праці торгового персоналу пропонуємо застосувати практику наймання працівників на основі «гарантованої постійної зайнятості» та на основі «негарантованої постійної зайнятості». При цьому з працівниками, які приймаються в умовах «негарантованої постійної зайнятості», обов'язково укладаються індивідуальні трудові угоди. В угодах повинно передбачатися, що у разі виникнення на підприємстві кризової ситуації рівень зайнятості

і, відповідно, розмір оплати праці таких працівників зменшуються або вони можуть бути звільненими у першу чергу. В той же час їм гарантується першочергове прийняття на підприємство за умов подолання кризи. Цей захід надасть змогу торговельним підприємствам зберегти штат найбільш кваліфікованого персоналу, забезпечивши йому повну зайнятість і відповідний рівень оплати праці.

З метою вдосконалення організації оплати праці працівників торгового персоналу потрібно перш за все вдосконалити законодавчо-нормативні акти з питань праці та соціальної політики, а також провести радикальні зміни в соціально-трудових відносинах. Для цього необхідно реформувати трудове законодавство з питань соціально-трудових відносин і оплати праці; відновити купівельну спроможність заробітної плати на основі підвищення

рівня реальної заробітної плати; вдосконалити механізм державного регулювання оплати праці та соціального забезпечення; підвищити роль тарифної системи як стимулюючої та регулюючої основи до високопродуктивної праці; ліквідувати допущений перекид у зростанні заробітної плати й споживчих цін; відновити нормування як основу організації і оплати заробітної плати на підприємстві.

Слід зазначити, що чинне трудове законодавство формувалось понад 30 років тому. За багатьма позиціями воно є застарілим, оскільки зорієнтоване не на ринкові умови господарювання, а на адміністративно-командну систему управління.

На основі державного та договірної регулювання пропонуємо вдосконалити організацію та підвищення рівня оплати праці торгового персоналу (рис. 2).

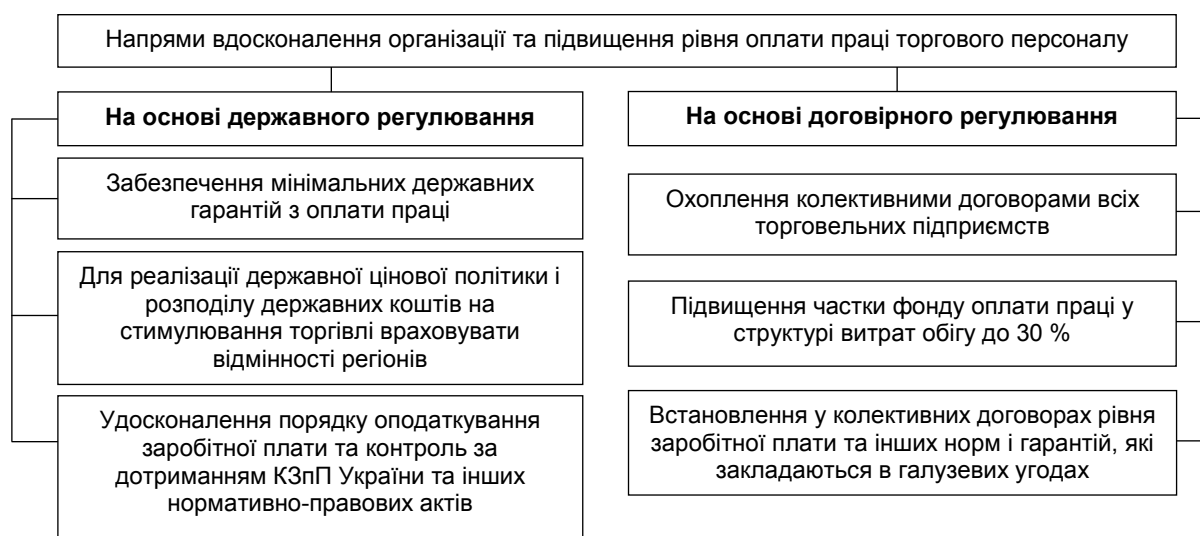


Рис. 2. Основні напрями вдосконалення організації та підвищення рівня оплати праці торгового персоналу

Необхідно відзначити слабку зацікавленість працівників торгівлі у наявності пільг. Головним поясненням цьому є повна або часткова відсутність таких, що характеризує своєрідний рівень мислення керівників підприємств торгівлі з проблем організації оплати праці. У розвинутих країнах (США, Франція, Нідерланди) багато компаній пропонують набір пільг, з яких працівник може вибрати ті, котрі для нього переважають у даний момент. Йому надається можливість вибирати між підвищенням рівня заробітної плати, збільшенням відрахування у пенсійний фонд, включенням у страховий фонд компанії, наданням гнучкого режиму робочого часу або ж оплаченої додаткової відпустки тощо [6].

Основні переваги застосування даної пільгової системи для торговельних підприємств у тому, що при розширенні можливості вибору соціальних пільг витрати на них не зростають,

а перевагами системи для працівників є можливість зробити вибір відносно власних уподобань.

Даний захід принесе додатковий ефект, якщо торговому персоналу запропонувати кілька способів отримання суми матеріального стимулювання за перевиконання планових показників товарообігу.

Підбиття підсумків виконання планів товарообороту підприємства торгового персоналу має відбуватися за кожен місяць. Виплата нарахованих матеріальних заохочень може відбуватись щомісяця протягом року, за кожне півріччя або в кінці року на вибір працівника.

Після чого менеджер з продажу може обрати один або кілька способів виплати суми матеріального стимулювання в межах нарахованої суми.

Також схему можна доповнити іншими елементами, які можуть бути запропоновані як працівником, так і організацією.

У будь-якому випадку використання даної системи потребує індивідуального підходу до кожного менеджера з продажу, тому що кожен з них має різні потреби та вподобання і кожен з них має різні можливості стосовно досягнення певної величини перевищення планових показників, оскільки заклади торгівлі, що належать організації, розташовані в різних місцевостях мають різну чисельність і структуру населення та різний рівень конкуренції, тому необхідно враховувати побажання працівників стосовно використання різних форм реалізації додаткових доплат, навіть при відносно невисоких обсягах перевиконання планів. Це створюватиме психологічний ефект, оскільки викликатиме у працівника відчуття цінності та потрібності організації, що як і сама доплата буде додатковим стимулом до зростання власного виробітку, що, в свою чергу, сприятиме зростанню рівня обслуговування покупців і спонукатиме продавця до прийняття участі у формуванні асортименту торговельного закладу, в якому він працює.

Таким чином, дослідження проблеми оплати праці торгового персоналу є не тільки наполегливою необхідністю, а і запорукою становлення інноваційно-інвестиційної моделі економічного зростання торговельної галузі України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про оплату праці : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Богиня Д. П. Актуальні проблеми регулювання доходів і організації оплати праці на етапі трансформації економіки України / Д. П. Богиня // Україна : аспекти праці. – 2000. – № 6. – С. 3–11.
3. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка: Аспект эффективности : учеб. пособие / А. В. Калина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : МАУП, 2001. – 312 с.
4. Колот А. М. Теоритичні й прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 8. – С. 8–14.
5. Прогресивні форми організації і оплати праці – основа ефективного управління підприємством : монографія / Т. А. Костишина, Н. І. Огуй, Л. В. Степанова, О. І. Єрещенко. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. – 241 с.
6. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики : монографія / Т. А. Костишина. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 389 с.
7. Куликов Г. Т. Мотивація праці найманих працівників : монографія / Г. Т. Куликов ; відпов. ред. Д. П. Богиня. – К. : Інститут економіки НАН України, 2002. – 339 с.
8. Лебедева С. Н. Методология и механизм регулирования оплаты труда : монография / под. ред. В. Н. Шимова. – Мн. : БГЭУ, 2005. – 343 с.
9. Марцин В. С. Економіка торгівлі : підручник / В. С. Марцин. – 2-ге вид., випр. і допов. – К. : Знання, 2008. – 603 с.
10. Мисникова Л. В. Управление трудом и его мотивация в торговле: Сравнительный анализ / Л. В. Мисникова. – М. : Наука ; Мн. : Белорусская наука, 2001. – 87 с.
11. Семикіна М. В. Мотивація конкурентноспроможної праці : теорія і практика регулювання : монографія / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Пік, 2003. – 426 с.
12. Уманський О. М. Особливості державного регулювання оплати праці / О. М. Уманський // Україна : аспекти праці. – 1996. – № 7–8.