

УДК 331.101.26(075.8)

С.В. ГРИШКО, В.А. МАЙЗЕЛЬ

*Харьковский национальный университет радиоэлектроники, Украина*

## МЕХАНИЗМ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Разработан механизм материального стимулирования в сфере торговли, учитывающей интересы как торговых работников, так и владельцев предприятия. Основными "рычагами" материального стимулирования предложены показатели норматива оборотных средств и активности точки продаж. В результате построения экономико-математической модели формализованы задачи регулирования объема заказа и расчета материального вознаграждения каждой группы работников.*

**Ключевые слова:** материальное стимулирование, премирование, активность точки продаж, норматив оборотных средств, управление персоналом.

### Введение

Эффективная деятельность любого предприятия зависит от эффективного труда каждого работника. Доходы, которые получают как работодатели, так и наемные работники, являются основным мотиватором их поведения в процессе трудовой деятельности. Основным фактором, который мотивирует работника к эффективному труду, является достаточно высокий уровень заработной платы.

В основе успешного управления трудовыми отношениями находится справедливая мотивация труда. А она начинается с эффективной системы материального стимулирования.

Экономическую суть процессов мотивации изучают не только многие авторы, но и многие науки: экономическая теория, менеджмент, экономика предприятия, экономика труда, психология и т.д.

Проблемам мотивации труда посвятили свои научные работы такие

известны ученые прошлого и современности, как К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон и др. Теоретической базой для анализа мотивации труда стали научные труды российских ученых В. Адамчука [1], Б. Генкина [2] и др. Среди отечественных ученых весомый вклад в развитие проблемы мотивации труда персонала сделали Д. Богиня [3], О. Гришнова [3 – 4], Г. Дмитренко [5], А. Колот [6] и др.

В работах отечественных и зарубежных авторов исследованы теоретические и практические проблемы мотивации труда, однако недостаточно освещенными остаются вопросы построения прикладных системы материального стимулирования, учитывающих конкретную отраслевую специфику предприятий. Незавершенность этого направления исследований определяет необходимость совершенствовать систему мотивации труда путем ее адаптации к отраслевой специфике предприятия.

Материальное стимулирование приобретает особую актуальность в сфере обращения, поскольку результаты торговли непосредственно зависят от усилий продавцов. Поэтому целью исследования является моделирование системы материального стимулирования в торговле, которая станет основой для разработки механизма мотивации торгового персонала.

## 1. Постановка задачи

Эффективность работы торгового предприятия во многом определяется усилиями продавцов. Каким образом можно активизировать работу торгового персонала? Существует ряд общеизвестных простых методов (процент от продаж, премии за перевыполнение плана продаж и т.п.). Но они подходят далеко не для всех торговых структур.

Рассмотрим такую довольно распространенную схему организации торговли. Продажа товаров осуществляется через ряд торговых точек, где продавцы работают на процент от продажи. Поэтому они самостоятельно определяют количество и ассортимент товаров, необходимых для пополнения торговой точки. С определенной периодичностью они составляют заказ на закупку товаров у поставщиков.

Закупка проводится централизованно (отделом снабжения или работником). Это – средний уровень управления, на котором принимаются ре-

шения о сроках и количествах закупок, о способах доставки товаров от поставщиков и т.п. Менеджеры среднего уровня управления получают зарплату в размере установленного оклада.

Если продавцов стимулировать только на увеличение объемов продаж, это приведет к созданию чрезмерных запасов и снижению оборота средств. Если при этом установить пределы заказа, то это приведет к снижению активности торгового персонала и, как следствие, к потере объема сбыта. А поскольку продавцы работают на процент от продаж, то такой предел сыграет антистимулирующую роль.

Что касается менеджеров, то премировать их за рост объемов продаж нельзя, поскольку это не является непосредственным результатом их деятельности. В то же время постоянная сумма зарплаты не стимулирует этих работников прилагать усилия для выполнения заказов.

Для подобной ситуации предлагается следующая система материального стимулирования.

Цель материального стимулирования состоит в максимизации прибыли предприятия за счет активизации работы персонала. Это означает, что нужно поощрять работников к следующему:

- максимизировать выручку в единицу времени;
- снижать величину товарных запасов, то есть не извлекать из оборота лишние средства.

В рамках рассматриваемой торговой структуры можно выделить два уровня стимулирования:

- точка продаж – ее эффективность связана с интенсивностью продаж непосредственно в магазинах и определяется работой продавцов;
- средний уровень управления – его эффективность связана со скоростью оборота средств и определяется работой менеджеров.

Рассмотрим отдельно стимулирование каждого уровня.

## **2. Материальное стимулирование точки продаж**

Критерий эффективности точки продаж – продать как можно больше из того, что завезено в магазин за период (например, за месяц).

Показатель эффективности назовем активностью точки продаж ( $A_{\text{ТП}}$ ):

$$A_{\text{ТП}} = \frac{W_{\text{пр}}}{W_{\text{заказ}}}, \quad (1)$$

где  $W_{\text{пр}}$  – объем продаж за месяц (грн.), определяется по получению выручки;

$W_{\text{заказ}}$  – объем заказа за месяц. Это сумма, на которую сделаны заказы товара данной точкой за месяц. Определяется на основе цен закупки ( $W_{\text{закупки}}$ ) с учетом торговой наценки ( $W_{\text{наценки}}$ ):

$$W_{\text{заказ}} = W_{\text{закупки}} + W_{\text{наценки}} \cdot (2)$$

Значения коэффициента  $A_{\text{ТП}}$  находятся в пределах от 0 (если нет продаж) до 1 (идеальный вариант – продано все, что заказано).

Но величина объема заказа  $W_{\text{заказ}}$  не должна зависеть только от желания продавца заказать тот или иной товар. В противном случае это будет стимулировать чрезмерное количество заказов от продавцов, создавая ненужные запасы в точках продаж (по принципу "а вдруг купят").

Чтобы избежать "авантюризма" со стороны продавцов, следует ввести норматив объема заказа  $W_{\text{норм}}$ . Это та сумма, более которой продавец не может сделать заказ в течение месяца. Таким образом, появляется следующее ограничение:

$$W_{\text{заказ}} \leq W_{\text{норм}} \cdot (3)$$

Допустим, продавец считает, что наряду с обычным ассортиментом он сможет продать более дорогостоящий товар, но для его заказа нужно превысить норматив  $W_{\text{норм}}$ .

В этом случае с разрешения руководства можно превысить норматив объема заказов и выделить оборотных средств больше. Но такое превышение должно идти за счет объема заказов последующих периодов, то есть как бы в кредит.

Таким образом, если в базисном месяце (обозначим его индексом "б") продавец запросил оборотных средств больше, чем положено по нормативу, то

$$W_{\text{заказ}}^{\text{б}} > W_{\text{норм}} \cdot (4)$$

Это нормативное значение объема заказов в следующем месяце со-

кратится на величину, равную разнице  $W_{\text{заказ}}^{\text{б}} - W_{\text{норм}}$ . Если этот кредит "растянуть" на несколько месяцев (на  $n$  месяцев), то норматив оборотных средств на последующий (отчетный) месяц будет равен:

$$W_{\text{норм}}^{\text{о}} = W_{\text{норм}} - \frac{W_{\text{заказ}}^{\text{б}} - W_{\text{норм}}}{n}. \quad (5)$$

Например, норматив оборотных средств для данной точки принят  $W_{\text{норм}} = 100$  тыс. грн./мес. В январе данная точка сделала заказ на сумму 150 тыс. грн. Превышение составляет 50 тыс. грн. Если обязать продавцов "погасить" данный "кредит" за 2 месяца, то в феврале и марте норматив оборотных средств для данной точки составит 75 тыс. грн.

Допустим, продавец сделал заказ с превышением норматива в кредит на 2 месяца. А сумел реализовать товар и "погасить кредит" в течение 1-го месяца.

Это отразится на показателе активности точки: объем продаж будет больше, чем объем заказа в данном месяце. Математически это можно выразить так:

$$A_{\text{тп}} = \frac{W_{\text{пр}}}{W_{\text{заказ}}} > 1. \quad (6)$$

Это можно расценивать как положительный момент: продавец рискнул и продал больше, чем должен был. Такую точку продаж следует поощрить путем увеличения норматива, например, на сумму превышения.

Допустим, в рассмотренном выше примере продавец в феврале за счет накопленных ранее запасов сделал продажи на сумму 125 тыс. грн. То есть точка осуществила продажи на сумму заказа, не превышающего норматив (75 тыс. грн.), и сумму кредита (50 тыс. грн.).

Активность точки за февраль месяц равна:

$$A_{\text{тп}} = \frac{W_{\text{пр}}}{W_{\text{заказ}}} = \frac{125}{75} = 1,67.$$

Увеличить норматив оборотных средств для данной торговой точки в марте можно так:

$$\begin{aligned} W_{\text{норм}}^{\text{новый}} &= W_{\text{норм}}^{\text{б}} + \text{кредит} \times (A_{\text{тп}} - 1) = \\ &= 100 \text{ тыс.} + 50 \text{ тыс.} \times (1,67 - 1) = 133,5 \text{ тыс. грн.} \end{aligned}$$

Введение норматива оборотных средств приводит к следующим результатам:

1. Это позволяет повысить оборачиваемость средств, так как продавцы не заинтересованы делать те заказы, в реализации которых они не уверены. При возникновении "кредита", который сложно погасить, они теряют в зарплате.

2. Норматив работает на повышение активности точки, так как продавец может превысить норматив. И, если риск оправдан, продавец таким образом увеличивает свои возможности по продаже, а следовательно, и зарплату.

3. Это ограничение легко объяснить персоналу. Отсутствие свободных оборотных средств – это уважительная причина для ограничения заказов и руководство имеет право ввести "режим экономии".

4. Можно гибко изменять сроки "возврата кредита", хотя рекомендуется принять пороговое значение, то есть максимально возможный срок. При этом следует ориентироваться на скорость оборота средств на предприятии (например, 3 месяца).

5. Можно не только поощрять персонал, но и наказывать за нерадивую работу. Например, лишать дополнительной премии, если  $A_{\text{ТП}} < 0,5$ .

### 3. Стимулирование менеджеров

Критерий эффективности менеджеров – объем выполненных менеджером заказов по отношению к заказам, поступившим от торговых точек в единицу времени (за месяц). Но при этом следует внести поправку на сложность выполнения заказа. Предлагается стимулировать выполнение более сложных заказов, т.к. легкие заказы выполняются проще и быстрее.

Показатель эффективности – активность менеджера ( $A_M$ ). Его рассчитывают в несколько этапов:

- первый этап – нормирование сложности заказов,
- второй этап – определение сложности поступивших менеджеру заявок,
- третий этап – определение сложности выполненных менеджером заявок,
- четвертый этап – определение показателя активности менеджера.

### 3.1. Нормирование сложности заказов

Происходит в виде ранжирования заказов по уровню сложности. Это делается в таком порядке:

- выбираются основные критерии, по которым определяется сложность выполнения заказа (время выполнения, территориальная удаленность, сложность транспортировки, отношения с поставщиками, величина партии заказа и т.п.),

- все заказы разбиваются по  $j$ -м группам сложности ( $j=1, m$ ). Допустим, выделено 10 групп ( $m = 10$ ): 1-я группа – самые легкие заказы, 10-ая группа – самые сложные,

- определяется коэффициент сложности по каждой группе заказа  $M_j$ .

Сумма всех коэффициентов должна быть равна единице:

$$\sum_{j=1}^m M_j = 1. \quad (7)$$

Важность делят таким образом, чтобы наименее сложный заказ получил меньшую долю, наиболее сложный – самую большую долю от единицы. Если сложность заказов возрастает пропорционально и выделено 10 групп заказов по сложности, то коэффициенты представлены в табл.1.

Таблица 1

Коэффициенты сложности выполнения заказа

Группа сложности	Значение $M_j$	Группа сложности	Значение $M_j$
1	0,0182	6	0,1091
2	0,0364	7	0,1273
3	0,0545	8	0,1455
4	0,0727	9	0,1636
5	0,0909	10	0,1818

### 3.2. Определение сложности поступивших менеджеру заявок

За период (за месяц) менеджеру поступает определенное количество заявок от торговых точек. В денежном выражении они составят суммар-

ный объем заказа по всем торговым точкам  $\sum W_{\text{заказ}}$ .

Но для оценки работы менеджера важно не то, от какой точки поступил заказ, а каков объем и сложность выполнения каждого заказа.

В идеале за период менеджер должен выполнить все поступившие за период заказы. Этот "идеал" назовем сложность поступивших заявок  $C_3$  и рассчитаем его так:

$$C_3 = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m W_{ij}^3 \times M_j}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m W_{ij}^3}, \quad (8)$$

где  $W_{ij}^3$  – объем заказа, поступившего от точек продаж менеджеру, по  $i$ -той продукции  $j$ -той сложности за месяц, грн.;

$M_j$  – коэффициент  $j$ -той сложности.

### 3.3. Определение сложности выполненных менеджером заявок

Фактическое выполнение заявок, поступивших менеджеру за период, определяем по формуле:

$$C_B = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m W_{ij}^B \times M_j}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m W_{ij}^B}, \quad (9)$$

где  $W_{ij}^B$  – объем заказа, выполненного менеджером, по  $i$ -й продукции  $j$ -й сложности за месяц, грн.

### 3.4. Расчет показателя активности менеджера

Разница между "объемом-сложностью" поступивших заявок и выполненных менеджером заявок ( $C_3 - C_B$ ) покажет, какая доля работ осталась не выполнена менеджером. Доля выполненных работ и будет показателем активности менеджера:

$$A_M = 1 - (C_3 - C_B). \quad (10)$$



Важно, что данный показатель отражает не просто долю выполнения заказа, но и корректирует результат работы менеджера по ее сложности.

#### 4. Механизм деления фонда дополнительной зарплаты

В результате работы торгового предприятия за месяц выделяется определенная сумма для премирования работников. Это дополнительный фонд оплаты труда ФОТ<sub>д</sub>. Его следует разделить на основе показателей активности точек продаж ( $\sum A_{\text{ТП}}$ ) и менеджеров ( $\sum A_{\text{М}}$ ).

Так как премиальный фонд ФОТ<sub>д</sub> был заработан благодаря активности всех работников, то долю каждого следует определять по его вкладу в общую активность:

$$\Pi = \frac{A_{\text{работника}} \times \text{ФОТ}_{\text{д}}}{\sum A_{\text{М}} + \sum A_{\text{ТП}}}, \quad (11)$$

где  $\Pi$  – сумма премии отдельного работника.

Для расчета премий по предлагаемой модели необходимы такие исходные данные:

1. Количество точек продаж (продавцов) и количество менеджеров.
2. Объем выручки по каждой точке за месяц.
3. Объем заказа каждой точки каждому менеджеру за месяц.
4. Норматив оборотных средств по каждой точке в данном месяце.
5. Группы и нормативы сложности заказов (определяется единообразно и оформляется в виде внутреннего документа предприятия).
6. Объемы выполнения заказов менеджерами по каждому виду продукции и сложности заказа.
7. Размер премиального фонда ФОТ<sub>д</sub>, определяется на основе итогов работы торгового предприятия за месяц.

### Результаты

Причины, по которым предлагаемая система будет стимулировать работников к росту прибыли предприятия:

1. Продавцы будут стараться больше продавать. Это они делали и до внедрения предлагаемой системы, так как их зарплата зависит от объемов

продаж (следовательно, этот стимул остается).

2. Продавцы будут более осторожно делать заказы, так как размер их премии будет определяться долей продаж в сумме заказов.

3. Система премирования позволяет не допускать перерасхода оборотных средств и чрезмерных запасов из-за "осторожности" продавцов. Эту функцию выполняет норматив оборотных средств.

4. Система стимулирует инициативность продавцов (и даже риск, но тщательно продуманный), за счет возможности "кредитования" заказов, превышающих норматив.

5. При продуманной политике заказов со стороны продавцов увеличится оборот средств за счет снижения "мертвых" запасов, а это, в свою очередь, повысит для продавцов норматив оборотных средств, что повлияет не только на размер премии, но и на размер зарплаты.

6. Менеджеры будут стремиться выполнять как можно больше поступивших заявок, так как от этого напрямую зависит их премия.

7. Система стимулирует выполнение наиболее сложных (важных) заявок за счет корректировки коэффициентом сложности работ. Если этого не сделать, то сложные заказы будут обречены на вечное невыполнение.

8. Предлагаемая система является саморегулируемой, так как интересы менеджеров и продавцов взаимоуравновешиваются общим показателем – объемом заявки.

Менеджеры будут заинтересованы в снижении количества заявок, чтобы меньше "шевелиться". Ведь тогда разница между заявками и их выполнением ( $C_3 - C_B$ ) будет меньше, но не за счет роста работы ( $C_B$ ), а из-за уменьшения задания ( $C_3$ ). Но это не в интересах продавцов, так как от объема заявок зависит в итоге их премия, и напрямую – основная зарплата.

Возможно, что менеджеры попробуют стимулировать рост определенных заявок и начнут подталкивать продавцов к дополнительным заказам (например, получив заказ в одной точке, менеджер будет уговаривать других продавцов на аналогичный заказ). Это может привести к чрезмерным запасам. Но точки продаж не позволят перерасходовать оборотные средства и заказать больше, чем они смогут продать (за счет норматива и системы кредитования).

## Выводы

В рамках проведенного исследования была определена содержательная постановка задачи материального стимулирования торгового персонала: определены параметры расчета и основные показатели модели. Основными "рычагами" материального стимулирования предложены показатели норматива оборотных средств и активности точки продаж.

В результате построения экономико-математической модели были формализованы задачи регулирования объема заказа и расчета материального вознаграждения.

Предлагаемая система – это не единоразовое стимулирование персонала, а постоянно действующий механизм. Его можно использовать как полностью, так и по отдельным элементам.

Его внедрение на предприятии рекомендуется оформить в виде Положения о материальном стимулировании.

Кроме того, данный механизм позволяет легко автоматизировать расчет премий.

## Литература

1. Адамчук В.В. Экономика и социология труда: учеб. для ВУЗов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учеб. для ВУЗов; 3-те изд. доп. / Б.М. Генкин – М.: Изд. НОРМА, 2001. – 448 с.
3. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова – К.: Знання-Прес, 2000. – 313 с.
4. Грішнова О.А. Економіка праці і соціально-трудо́ві відносини: підручник; 3-те вид., випр. і доп. / О.А. Грішнова – К.: Т-во "Знання", КОО, 2007. – 559 с.
5. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пос. / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпова, Т.М. Максименко – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

**Рецензент:** д-р экон. наук, проф., проф. каф. экономической кибернетики Л.В. Соколова, Харьковский национальный университет радиоэлектроники, Харьков.

## МЕХАНІЗМ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ РОБІТНИКІВ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*С.В. Гришко, В.О. Майзель*

Був розроблений механізм матеріального стимулювання у сфері торгівлі, який враховує інтереси як торгових працівників, так і власників підприємства. Основними "важелями" матеріального стимулювання запропоновані показники нормативу оборотних коштів і активності точки продажів. В результаті побудови економіко-математичної моделі було формалізовано задачу регулювання об'єму замовлення і розрахунку матеріальної винагороди кожної групи працівників.

**Ключові слова:** матеріальне стимулювання, преміювання, активність точки продаж, норматив оборотних коштів, управління персоналом.

## THE MECHANISM OF FINANCIAL STIMULATION COMMERCIAL WORKERS

*S.V. Grishko, V.O. Mayzel*

The mechanism of financial stimulation is developed in the field of trade, which takes into account interests of both point-of-sale workers and proprietors of enterprise. The basic "levers" of financial stimulation are offer the indexes of norm of circulating assets and activity of point of sales. The tasks of adjusting of order and calculation of financial reward of every group of workers volume formal as a result of construction of economy-mathematical model.

**Key words:** financial stimulation, awarding premium, activity of sale point, standard turnover of means, personal control.

**Гришко Светлана Валерьевна** – канд. екон. наук, доцент кафедри економічної кібернетики Харківського національного університета радіоелектроніки, e-mail: kafedra\_eim@kture.kharkov.ua

**Майзель Валерия Александровна** – магістрант кафедри економічної кібернетики Харківського національного університета радіоелектроніки.