

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 336.67

ОПТИМИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПО ПРОДАЖАМ

А.А. Кузнецова

Финансовый университет при Правительстве РФ (филиал г. Калуга)
кафедра финансового и инвестиционного менеджмента

В работе обобщен опыт по формированию систем мотивации труда различных категорий персонала, в частности представлена комплексность критериев контроля за деятельностью менеджеров по продажам.

Ключевые слова: эффективность системы мотивации, управление финансовыми отношениями с потребителями

Рабочая сила представляет собой совокупность физических и умственных способностей человека, его способность к труду. В условиях рыночных отношений "способность к труду" делает рабочую силу товаром [3, с. 21]. Отличие этого особенного товара от других товаров заключается в следующем:

- труд способен создавать стоимость большую, чем он стоит,
- без привлечения трудовых ресурсов невозможно осуществлять любое производство;
- от эффективности использования трудовых ресурсов во многом зависит степень (эффективность) использования всех прочих ресурсов, результаты хозяйствования в целом [1];
- условия оплаты и применения трудовых ресурсов оказывают прямое влияние на эффективность их использования (наемный работник может отказаться от условий, на которых его собираются использовать; может уволиться по собственному желанию; бастовать);
- на процесс использования трудовых ресурсов существенное воздействие оказывают социальные факторы (уровень оплаты труда является объектом длительных переговоров; представления о социально-приемлемом уровне заработной платы могут быстро меняться; работник может решить, что те или иные типы профессий являются социально-непрестижными и т.д.) [5, с. 43].

Целями разработки схемы мотивации для специалистов по продажам являются оптимизация затрат на оплату труда, ускорение оборачиваемости расчетов, повышение маржинальности продаж.

Рассматриваемая схема мотивации персонала по продажам носит комплексный характер, т.е. включает в себя целый ряд финансовых и экономических критериев, связанных с взаимодействием с клиентурой. Необходимо отметить, что на большинстве российских предприятий продавцы мотивируются только по максимизации продаж. [2, с. 23]. Такая ситуация может приводить к следующим последствиям:

- непродуманное стимулирование продаж «раздувает» размер дебиторской задолженности, ослабляет контроль за ее движением;
- рост продаж, которые единомоментно демонстрируют средние и мелкие покупатели, в дальнейшем способствуют стратегическим потерям клиентуры;
- при неоправданном стимулировании потребителей снижается уровень прибыльности.

Таким образом, излагаемая далее схема мотивации продавцов позволяет учитывать и осуществлять контроль за наиболее употребительными показателями, характеризующими финансовые взаимоотношения с покупателями.

Система мотивации персонала по продажам предполагает наличие базового оклада. Схема мотивации будет балльной с тем, чтобы по окончании отчетного периода руководство фирмы смогло обоснованно устанавливать размер надбавки к базовому окладу.

Рассмотрим возможные направления мотивации для персонала по продажам и соответствующие им балльные оценки. Балльные шкалы для разных факторов отличаются друг от друга в зависимости от значимости критерия и предполагаемого влияния того или иного фактора на финансовые результаты фирмы:

- *Срок взыскания дебиторской задолженности* (табл. 1)

Таблица 1

Уровень зарплаты при взыскании дебиторской задолженности по каждому клиенту

<i>Уровень взыскания задолженности</i>	<i>баллы</i>
Раньше договорного срока	2
Во время	1
Позже договорного срока оплаты	-2

- *Прирост объемов продаж.* Каждый % прироста продаж обеспечивает 1 балл. И, наоборот, за каждый % снижения статистических продаж работнику присваивается -1 балл.
- *За стаж (опыт) работы в сфере продаж* (табл. 2).

Данное направление мотивации позволяет удерживать на предприятии работников, приобретающих все больший опыт в данной отрасли.

Таблица 2

Уровень зарплаты в зависимости от стажа работы в сфере продаж

Стаж работы в сфере продаж, годы	Баллы
1-2	2
3-5	3
6-7	5
Более 7	10

- *Количество новых клиентов.* Каждый привлеченный клиент приносит 15 баллов.
- *Совокупная давность отношений с подконтрольными клиентами* (табл. 3). В данном случае при обеспечении высокого критерия мотивации повышается надежность бизнеса фирмы.

Таблица 3

Уровень зарплаты в зависимости от срока отношений с подконтрольными клиентами

Совокупный срок взаимоотношений, мес.	баллы
1-5	0
5-30	2
30-50	5
50-75	10
75-100	13
>100	15

- *Наличие (отсутствие) претензий со стороны клиентов* (табл. 4). Данный критерий мотивации стимулирует работников к саморазвитию, повышению квалификации, что, как правило, приводит в конечном итоге к увеличению качества работы.

Таблица 4

Уровень зарплаты в зависимости от претензий клиентов

Параметр	Баллы
Отсутствие претензий	3
Благодарности клиентов	7
Наличие претензий	-10

- *Рентабельность продаж.* Каждый процент отклонения от нормативной рентабельности (7%) обеспечивает сотруднику 1 балл.

По итогам любого отчетного периода (месяца, года и др.) суммарное количество баллов, а также сумма баллов по отдельным критериям позволяют увидеть и оценить вклад каждого сотрудника в обеспечение результатов работы фирмы в целом и по отдельному параметру.

Зарплата сотрудников рассчитывается по следующему алгоритму:

1. Расчет среднего балла (СБ) по формуле: $СБ = \sum V_i * b_i$, где

b_i – количество баллов, полученных по тому или иному фактору мотивации,

V_i – весомость того или иного фактора мотивации, выраженная в долях, определяемая с помощью табл. 5.

Таблица 5

Весомость факторов мотивации

№ n/n	Фактор	Весомость
1	Срок взыскания дебиторской задолженности	15% (0,15)
2	Прирост объемов продаж	17% (0,17)
3	Количество новых клиентов	15% (0,15)
4	Давность отношений с подконтрольными клиентами	14% (0,14)
5	Рентабельность продаж	14% (0,14)
6	Наличие (отсутствие) претензий со стороны потребителей	15% (0,15)
7	Стаж работы в сфере продаж	10% (0,1)

2. Расчет коэффициента зарплаты (k_j): $k_j = b_j / b$, где

b_j – сумма баллов, полученная отдельным работником,

b – сумма баллов, полученная всеми сотрудниками.

3. Зарплата (Z) рассчитывается по формуле: $Z = БО + k_j * b_j$, где БО – базовый оклад.

Таблица 6

Информационный справочник по отделу продаж

Ф.И.О.	оклад	стаж работы в сфере продаж
Абрикосов В.В.	12000	2
Виноградов Б.А.	9500	3
Иванов Р.Б.	17000	5
Калибров К.К.	12500	5
Крынкин М.М.	12000	7
Макаров А.А.	10500	1
Манькин П.П.	17000	7
Матросов А.Н.	16500	6
Петров И.А.	8500	9
Петин Г.О.	10000	3
Самсонов И.И.	17000	4
Сидоров А.В.	12000	4
Трусов С.М.	11000	5
Федин К.В.	11000	3
Феклистов Т.И.	12500	2
Итого	189000	

Совершенствование методов и систем оплаты труда позволяет наилучшим образом использовать получаемый доход и повысить эффективность работы в последующие периоды. [4]

Итак, пусть надо распределить и начислить зарплату по сотрудникам отдела продаж, представленным в табл. 6. Всего распределяемая зарплата за месяц составляет 639000 руб., а премиальный фонд – 450000 руб.

По достигнутым результатам каждому сотруднику присваиваются баллы по критериям мотивации (табл. 7). При этом рассчитываем сумму баллов и средний балл.

Таблица 7

Оценочные баллы по отделу продаж

Ф.И.О.	Фактор мотивации (номер согласно табл. 5)							сумма баллов	средний балл
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7		
Абрикосов В.В.	9	1		0	0	3	2	15	2,17
Виноградов Б.А.	10	2		2	0	3	3	20	2,87
Иванов Р.Б.	7	2		5	0	3	3	20	2,84
Калибров К.К.	1	5		10	1	3	3	23	3,29
Крынкин М.М.	0	-4	15	13	3	3	5	35	4,76
Макаров А.А.	-2	5		15	4	3	2	27	3,86
Манькин П.П.	4	6	30	10	5	3	5	63	9,17
Матросов А.Н.	5	7	15	13	0	7	5	52	7,56
Петров И.А.	10	2		5	3	3	10	33	4,41
Петин Г.О.	10	6	15	10	3	3	3	50	7,34
Самсонов И.И.	7	3		13	3	7	3	36	5,15
Сидоров А.В.	8	5	30	10	3	3	3	62	9,12
Трусов С.М.	0	4		10	-2	3	3	18	2,55
Федин К.В.	1	1		5	2	-10	3	2	0,1
Феклистов Т.И.	2	3		10	-2	3	2	18	2,58

По вышеизложенным формулам выстраиваем план по зарплате персонала отдела продаж (табл. 8).

Таким образом, описанный подход к формированию системы оплаты труда позволяет удержать наиболее квалифицированный персонал, а также повысить качество достигаемых результатов работы персонала отдела продаж.

Цель проекта по введению системы мотивации персонала по продажам – заложить фундамент единой кадровой политики, соответствующей темпам развития бизнеса в сложившихся экономических условиях.

Таблица 8

План зарплаты отдела продаж

<i>Ф.И.О.</i>	<i>сумма баллов</i>	<i>средний балл</i>	<i>базовый оклад</i>	<i>коэффициент зарплаты</i>	<i>премия</i>	<i>итого зарплата</i>
Абрикосов В.В.	15	2,17	12000	0,0320	14409,03	26409,03
Виноградов Б.А.	20	2,87	9500	0,0423	19057,10	28557,10
Иванов Р.Б.	20	2,84	17000	0,0419	18857,90	35857,90
Калибров К.К.	23	3,29	12500	0,0485	21845,95	34345,95
Крынкин М.М.	35	4,76	12000	0,0702	31606,91	43606,91
Макаров А.А.	27	3,86	10500	0,0570	25630,81	36130,81
Манькин П.П.	63	9,17	17000	0,1353	60889,77	77889,77
Матросов А.Н.	52	7,56	16500	0,1116	50199,20	66699,20
Петров И.А.	33	4,41	8500	0,0651	29282,87	37782,87
Петин Г.О.	50	7,34	10000	0,1083	48738,38	58738,38
Самсонов И.И.	36	5,15	17000	0,0760	34196,55	51196,55
Сидоров А.В.	62	9,12	12000	0,1346	60557,77	72557,77
Трусов С.М.	18	2,55	11000	0,0376	16932,27	27932,27
Федин К.В.	2	0,1	11000	0,0015	664,01	11664,01
Феклистов Т.И.	18	2,58	12500	0,0381	17131,47	29631,47
		67,77		1	450000	639000

Как показывают исследования ведущих российских аналитических агентств и профессиональных организаций, проблема оптимизации бизнес-процесса управления персоналом остается далеко не на последнем месте (рис. 1).

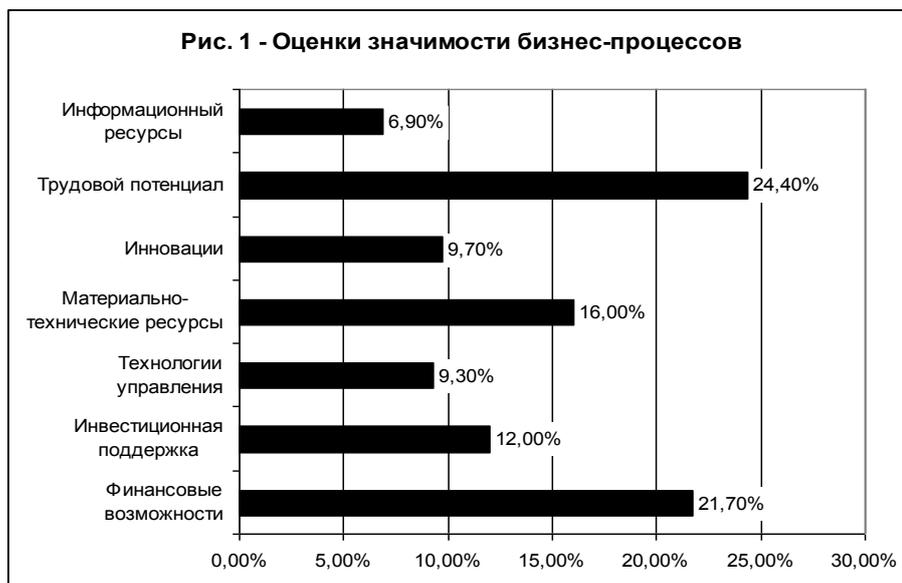
Предполагаемые результаты проекта по внедрению системы мотивации персонала по продажам:

- объективность и своевременность установления надбавок и премий к зарплате;
- ускорение платежей;
- ведение управленческой отчетности по эффективности работы персонала;
- повышение клиентской удовлетворенности.

Проведем сравнительную оценку экономической эффективности решения по мотивации специалистов по продажам (табл. 9-10). Для расчетов воспользуемся данными исследования, проведенного специалистами журнала «Работа с персоналом» (www.hr-journal.ru). Результаты исследования позволяют выделить следующие ключевые параметры внедрения мотивации:

- Снижение прямых издержек на 5%

- Снижение накладных издержек на 7%
- Рост объемов продаж на 10%



Источник: исследование, проведенное Ассоциацией менеджеров осенью 2011 г. // www.amr.ru

Таблица 9

Отчет о прибылях-убытках (ДО)

№	показатель	Сумма, тыс.руб.
1	выручка	80184
2	Зарплата + соцотчисления	22048
3	Материальные затраты	30421
4	Содержание оборудования	2090
5	Накладные расходы	24032
6	прибыль	1593
7	рентабельность	1,99%

Таблица 10

План прибылей-убытков (ПОСЛЕ)

№	показатель	Сумма, тыс.руб.
1	выручка	88202
2	зарплата (с учетом индексации)	23591
3	Материальные затраты	28900
4	Содержание оборудования	2090
5	Накладные расходы	22350
6	прибыль	11271
7	рентабельность	12,78%

Таким образом, в результате предполагаемое годовое увеличение финансовых результатов составит:

- Рентабельность +10,79%
- Прибыль +9678 тыс.руб.

В нынешних непростых экономических условиях своевременно созданная система управления персоналом поможет фирме эффективно управлять людскими ресурсами, снижать издержки за счет централизованного проведения оптимальной кадровой политики, оптимально добиваться роста финансовых результатов.

Список литературы

1. Бобко А. «Ошибка новичка». Особенности взаимоотношений с клиентами // dacollection.ru.
2. Елисеев С. Главные инструменты управления финансовым результатом и оборотными активами компании // Финансовый директор, №12, 2010, с. 21-25.
3. Кибанов А.Я. Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2012.
4. Кондратьев В., Лазарева Н. Развитие бизнеса через развитие людей // www.iteam.ru.
5. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2010.

OPTIMIZATION A PAYMENT OF LABOUR OF PERSONNEL ON SALE

A.A. Kuznetsova

*Financial university at Government Russian Federation, Kaluga
Department of Financial and innovation management*

In work is considered experience on shaping the systems to motivations of labour different category personnel, is in particular presented complex nature criterion of checking for activity of managers on sale.

Keywords: *efficiency of system to motivations, financial relations management with consumers*

Об авторах:

КУЗНЕЦОВА Анастасия Александровна – кандидат экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ филиал г. Калуга, e-mail: kuznetsovaaa@mail.ru