

УДК 331.101.3

Фураева Н. В.

Донецкий университет экономики и права

АСПЕКТЫ СБАЛАНСИРОВАННОЙ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ОТДЕЛА СБЫТА

Произведен анализ систем оплаты труда торгового персонала, изложен методический подход к созданию системы мотивации торгового персонала с применением транзакционного подхода к действующей системе оплаты труда.

Ключевые слова: заработная плата постоянная, переменная, мотивация, менеджер.

Постановка проблемы. Проблема мотивации персонала одна из важнейших в управлении торговым предприятием, поскольку именно человеческий фактор является одним из приоритетных звеньев успеха предприятия в условиях рыночной экономики. Одним из наиболее значительных внутренних факторов для большинства компаний стала результативность механизма сбыта. Известно, что результаты управления отделом продаж во многом зависят от продуманной системы мотивации сотрудников. В связи с этим для многих руководителей вопрос о подборе подходящей модели мотивации менеджеров по продажам остается нерешенным или требующим модернизации.

Анализ последних исследований и публикаций. В ходе исследования были использованы труды таких ученых, как О.К. Черчиллем, Г.А. Фордом, Н.М. Уолкером, В.В. Смирнова, Д.И. Занько, С.П. Коноплев и В.С. Коноплева, Р.М. Лукич, А.Б. Кавтрева, Д.И. Норка, а также в Польше К. Цыбульским, которые рассматривали формирование системы мотивации менеджеров по продажам для предприятий с последующей концепцией продаж.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Существует два основных типа концепций системы сбыта в компании как фактора, определяющего тип мотивации [7, с. 262-263].

- Потребитель является прежде всего клиентом компании. Роль менеджера по продаже является одним из многочисленных маркетинговых и коммерческих инструментов компании.

- Потребитель является прежде всего клиентом менеджера. Стимулирование продавцов является значительной частью коммерческих расходов. Продажа в этом случае является основным маркетинговым инструментом и фактором конкурентного преимущества компании, а также основным инструментом коммерческих служб компании. Наиболее актуальна в сложившихся условиях рынка.

В связи с этим заработная плата являлась одним из главных факторов, обеспечивающих эффективную систему материального стимулирования торгового персонала и формирует мотивационный механизм трудовой активности.

Цель статьи. Целью данной работы является подбор оптимальной модели оплаты труда торгового персонала с применением транзакционного подхода, что позволит мотивировать персонал к затратосбережению средств компании и соответственно к увеличению доходов предприятия и самих менеджеров отдела продаж.

Изложение основного материала. Заработная плата менеджера по продажам состоит из постоянной и переменной частей. Переменная, в свою



Рис. 1. Оплата труда работника

очередь, состоит из премии и бонусов.

Оплата труда работника может быть разбита на две основных составляющих: Константная и Переменная. Эти части в свою очередь могут включать в себя различные составляющие (рис. 1).

Р.М. Лукич в рамках проблемы материальной мотивации менеджеров по продажам доказывает действенность только тех моделей заработной платы, в которых соотношение постоянной и переменной частей дохода до 30%:70% соответственно [4, с. 14-25].

По мнению К. Цыбульского, для торгового персонала, решающего текущие коммерческие задачи, постоянная часть должна также составлять 30-40% заработной платы и переменная - 70-60% [7, с. 269].

Согласно теории Д.И. Норка, за исключением случаев особо уязвимого финансового положения фирмы, наиболее оптимальна комплексная модель оплаты труда менеджеров по продажам аналогичным сочетанием базовой ставки переменной части [5, с. 100].

С.П. Коноплев считает оптимальной такую систему и рекомендует систему оплаты труда с долей комиссионных 100% только при быстром процессе покупки и неограниченности рынка сбыта. Однако существенным недостатком данной системы при этом отмечает невысокий уровень защищенности менеджера от получения очень низкого заработка, в т.ч. по причинам, от него не зависящим. Это может вызвать резкую демотивацию [3, с. 174-175]. В соответствии с мнением Р.М. Лукича, подобная система, скорее всего, будет неэффективной [4, с. 12].

К. Цыбульский также отмечает редкие случаи, в которых данная система будет работать эффективно, однако, компании со значительной ролью продаж как коммерческого инструмента они не соответствуют [7, с. 272]. Кроме этого, при начисленных комиссионных ниже МРОТ (минимальный размер оплаты труда), данная система может

противоречить действующему трудовому законодательству.

Постоянная часть также может зависеть от результата труда. Для этого, по результатам деятельности менеджера, в каждом отчетном периоде устанавливается его грейд и квалификация, от которой зависит размер постоянной части оплаты труда [6, с. 197].

Премия в большинстве случаев рассчитывается как 1% от принесенного дохода, либо от оборота (в зависимости от роли продаж в деятельности компании). При выполнении плана менее чем на 50% рекомендуется не начислять процент [4, с. 14-16]. Некоторые авторы рекомендуют не начислять премию даже при выполнении плана менее чем на 70% [6, с. 203].

Если производственные мощности не имеют строгих ограничений, т.е. важно перевыполнять план, после 100% можно постепенно увеличивать процент, делая премию сдельно-прогрессивной после 100% выполнения плана повышать переменную часть заработной платы. В зависимости от специфики организации, целей бизнеса и стоимости продукции комиссионные от перевыполнения плана могут составлять 2%, 2,5%, 3,5% [4, с. 20] от дохода, принесенного менеджером. В некоторых случаях эта цифра доходит даже до 10% [6, с. 203].

Также, в зависимости от целей компании, переменная часть может рассчитываться по количеству единиц реализованной продукции, объему реализованной продукции в денежных единицах, по интегрированному от них показателю (80%:20% соответственно), либо наоборот (20%:80%).

Помимо постоянной части и премии, для стимулирования менеджеров по продажам рекомендуется использовать систему бонусов. Бонусы могут начисляться за продажу определенного числа новых или особо прибыльных продуктов, за продажу новым клиентам, достижение каждого значимого рубежа в выполнении плана (110%, 120%) [3, с. 176], продажу в несезонный период, а также за командные заслуги [4, с. 22-24].

Из нематериальных стимулов, которые возможны к применению для менеджеров по продажам, можно назвать вознаграждения, связанные с достижением. Из них применяются ценные подарки, подарки, связанные со спецификой деятельности (телефон, ноутбук и т. д.) [7, с. 259-260], конкурсы продаж, система продвижения по результатам деятельности [3, с. 180-182]. Некоторые авторы рекомендуют применить к нематериальной мотивации менеджеров по продажам индивидуальный подход [6, с. 130].

Таким образом, для эффективной мотивации менеджера по продажам необходимо обеспечить связь конкретных элементов его вознаграждения с соответствующими результатами труда.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что основным и особо значительным мотивирующим фактором менеджеров по продажам в торговых организациях является материальное стимулирование. Большинство предложенных различными авторами моделей стимулирования менеджеров по продажам говорит об оптимальности системы оплаты труда с постоянной и переменной частями, при которой переменная часть состоит из премии и бонусов. Премия зависит от соответствия эталону - выполнению плана продаж. С возрастанием

доли выполнения плана премия может увеличиваться прогрессивно, а при выполнении плана менее чем на 50-70% совсем не начисляется. Также менеджеров по продажам мотивирует на достижение определенных результатов система бонусов. При выполнении всех поставленных целей на 100% соотношение постоянной части заработной платы, премии и бонусов наиболее оптимальным в большинстве случаев будет близко к 35:30 соответственно. Помимо материальных стимулов, менеджеров по продажам мотивируют нематериальные, связанные с признанием и достижением.

Для концепции продаж в торговой компании наиболее актуальной основой считается теория ожиданий В. Врума. В соответствии с ней, мотивация работника имеет мультипликативную зависимость от трех составляющих: привлекательности цели, вероятности положительного результата и ожидания желаемых последствий результата.

Теория В. Врума часто критикуется из-за возможной неточности расчета со многими переменными, однако она является одной из наиболее комплексных моделей, т.к. учитывает различные факторы мотивации.

Впоследствии данная теория была развита О.К. Черчиллем, Г.А. Фордом и Н.М. Уолкером и конкретизирована непосредственно для мотивации менеджеров по продажам следующим образом. Повышение производительности труда до определенного уровня (J) является функцией двух других переменных.

- Ожидание вознаграждения (IJK). Менеджер по продажам ожидает, что увеличение производительности (J) приведет к увеличению вознаграждения (K).

- Значимость вознаграждения (VK).

Менеджер по продаже считает, что при увеличении вознаграждения (K) он сможет повысить свою производительность:

$$J = \sum_{k=1}^n (V_k * I_{JK}),$$

где: J – производительность труда менеджера по продажам,

K – вознаграждение,

IJK – ожидания от вознаграждения,

VK – значимость вознаграждения.

Отношение между этими тремя факторами, будет мультипликативным. Если продавец испытывает дефицит в любом факторе, производительность, скорее всего, будет на низком уровне [5, с. 87-88].

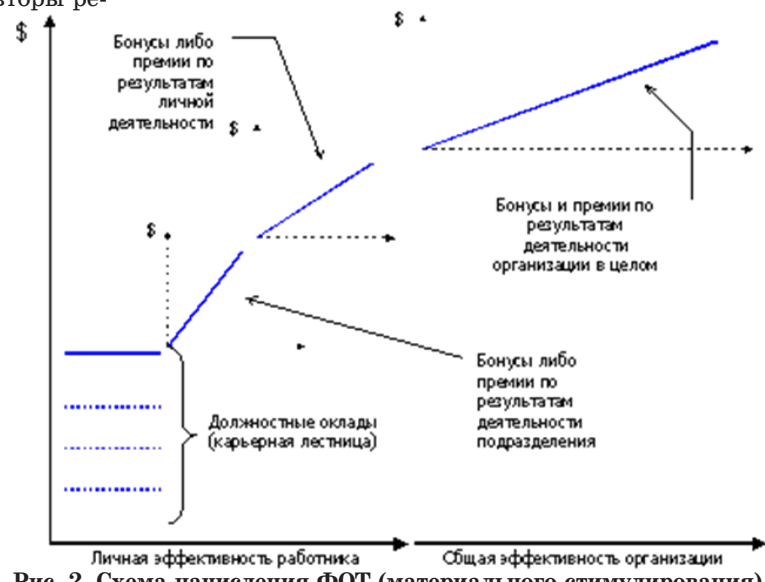


Рис. 2. Схема начисления ФОТ (материального стимулирования)

Также данная теория отмечает особую роль структурированности задач, хороших условий труда, личностных факторов в производительности труда, помимо уровня мотивации сотрудников.

На подавляющем большинстве предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда, один из лучших вариантов которой может быть отображен в схеме начисления ФОТ (рис. 2).

Согласно принятым системам мотивации на торговых предприятиях менеджер по продажам получает:

- Базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- Премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- Премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т. д.);
- Премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Опционы, актуальные в основном для западных стран, не рассматриваются в этой модели, хотя несут в себе как материальные, так и моральные стимулы.

Выводы и предложения. Исходя из вышеизложенного анализа сделаем вывод, что зарплата менеджера любого звена состоит из постоянной и переменной части. Постоянную часть удобно привязать к минимальной заработной плате, а также к штатному расписанию с должностными окладами, а переменную к моделям оплаты труда сбытового персонала включающая процентный расчет от сделок (бонусная система, процент от прибыли, процент от оборота и т. д.) [1, с. 344-350]. В свою очередь к расчету переменной части зарплаты

применим транзакционный подход к неэффективным транзакциям. Получим механизм мотивации персонала к затрatosбережению.

Произведенный анализ еще раз подтверждает одну простую мысль: люди будут следовать правилам, если подробно разъяснить им, как эти правила позволяют им больше зарабатывать. И не столь важно, к чему это будет привязано - к объему оборотов, либо величине маржинальной прибыли. Механизм мотивации будет работать эффективно и на результат только тогда, когда в его разработке будет использована не только голая теория, но и часть прибылеобразующего звена компании - менеджеров по продажам и их непосредственных руководителей. Только тогда можно быть уверенным, что получим эффективный механизм мотивации персонала к затрatosбережению средств компании и соответственно увеличению прибыли.

Практическая значимость статьи состоит в том, что содержащиеся в ней выводы, рекомендации, касающиеся выбора системы мотивации персонала, могут быть использованы на торговых предприятиях.

Научная новизна работы заключается в разработке нового механизма мотивации отдела продаж на торговом предприятии, который будет направлен на справедливое вознаграждение и более эффективную мотивацию торгового персонала. Благодаря внедрению предложенной модели ожидаются значительные результаты в увеличении объема прибыли, контроля и снижения издержек, оценки затрат и формирования ценообразования на продаваемый товар и позволит достичь большей доходности сотруднику, который в свою очередь сможет контролировать и приумножать свои доходы, тем самым влияя на затрatosбережения предприятия.

Список литературы:

1. Дорофеева А. А. Обоснование целесообразности совершенствования системы мотивации управления персоналом в сбытовой деятельности торгового предприятия / Н. В. Фураева // Экономика промышленности. - 2011. - № 4(56). - С. 344.
2. Занько Д. И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж. - М. : Вершина, 2006. - 240 с.
3. Коноплев С. П., Коноплева В. С. «Менеджмент продаж» : учебное пособие. - М. : ИНФА-М, 2009. - 304 с.
4. Лукич Р. М. Материальная мотивация продавцов. Принципы, возможности, ограничения. - Манн, Иванов и Фербер, 2010. - 40 с.
5. Норка Д. И. Управление отделом продаж малого предприятия, стратегии и тактики успеха. ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. - 137 с.
6. Смирнова В. В. Секреты мотивации продавцов. 2-е изд., расширенное и дополненное. - СПб. : Питер, 2009. - 320 с.
7. Цыбульский К. Управление отделом продаж: Прогноз, организация, мотивация, контроль. Пер. с польск. Э. Г. Артеменко. - Харьков : Гуманитарный Центр, 2009. - 380 с.

Фураева Н. В.

Донецкий университет економіки та права

АСПЕКТИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ ВІДДІЛУ ЗБУТУ

Резюме

Зроблено аналіз систем оплати праці торгового персоналу, викладений методичний підхід до створення системи мотивації торгового персоналу із застосуванням транзакційного підходу до діючої системи оплати праці.

Ключові слова: заробітна плата постійна, змінна, мотивація, менеджер.

Furaeva N. V.

University of Donetsk Economy and Law

ASPEKTU A BALANCED MODEL OF MOTIVATION SALES MANAGER

Summary

The analysis of systems of remuneration of sales staff, set out a methodical approach to the creation of a system of motivation of sales personnel using the transactional approach to the current system of remuneration.

Key words: wage a constant, variable, motivation, manager.