

Янаева Юлия Георгиевна

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ СЛУЖБЫ СБЫТА КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья раскрывает подходы к формированию системы оплаты труда работников коммерческого предприятия. Основное внимание в работе автор акцентирует на применении ключевых показателей эффективности ( KPI), на различных системах оплаты и стимулирования труда, рекомендует использовать новую систему оплаты труда, которая потребует реализации нескольких этапов.

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2013/2/61.html](http://www.gramota.net/materials/1/2013/2/61.html)

**Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.**

Источник

### **Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2013. № 2 (69). С. 215-217. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2013/2/](http://www.gramota.net/materials/1/2013/2/)

### **© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

4. Ожегов С. И. Словарь русского языка. 22-е изд. М.: Русский язык, 1990. 923 с.
5. Священное Писание / пер. Нового Мира. Бруклин - Нью-Йорк, 2008. 1787 с.
6. Скуднова Т. Д. Социально-философские основания трансформации педагогического образования. М.: Социально-гуманитарные знания, 2009. 290 с.
7. Слободчиков В. И., Исаев Е. И. Психология человека. Введение в психологию субъективности: учеб. пособие для вузов. М.: Школа-Пресс, 1995. 383 с.
8. Социальная психология: учеб. пособие для студентов вузов / общ. ред. и сост. А. Н. Сухов, А. А. Деркач. М.: Академия, 2003. 600 с.
9. Тарасова Л. Н. Нравственно-психологические аспекты духовного развития личности: автореф. дисс. ... канд. филос. наук. Саранск, 1997. 22 с.
10. Трофимова Л. И. Духовность в бытии человека: автореф. дисс. ... канд. филос. наук. Иваново, 2008. 23 с.
11. Шпрингер Э. Два вида психологии: хрестоматия по истории психологии. М.: Просвещение, 1980. 306 с.
12. Щеткин Ю. Ю., Щеткина О. В. Проблема духовности и пути ее решения // Вестник Таганрогского государственного педагогического института. Гуманитарные науки. 2012. Специальный выпуск № 1. С. 118-124.

УДК 331.225.3

### Экономические науки

*Статья раскрывает подходы к формированию системы оплаты труда работников коммерческого предприятия. Основное внимание в работе автор акцентирует на применении ключевых показателей эффективности (KPI), на различных системах оплаты и стимулирования труда, рекомендует использовать новую систему оплаты труда, которая требует реализации нескольких этапов.*

*Ключевые слова и фразы:* система оплаты труда; стимулирование труда; фонд оплаты труда; нацеленность работника на результат.

**Янаева Юлия Георгиевна**, к.э.н.

Уфимский государственный авиационный технический университет  
ursula81@mail.ru

## ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ СЛУЖБЫ СБЫТА КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ<sup>©</sup>

В современных условиях все труднее рассчитывать на рост продаж за счет увеличения количества и качества товара. Уже недостаточно просто предложить товар и считать, что покупатель придет и сделает покупку. В таких условиях одним из действующих инструментов обеспечения эффективных продаж является гибкая организация оплаты труда работников службы сбыта.

При формировании или совершенствовании системы оплаты труда на коммерческом предприятии необходимо учитывать следующее [3, с. 69]:

- *ориентацию на результат* - работник получает вознаграждение за достижение результата, а не за выполнение работ, которые должны привести к результату;

- *управляемость* - позволяет корректировать направленные на продажи усилия работников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

- *справедливость* - достойная оценка вклада работника в общий успех предприятия и справедливое распределение рисков в случае неуспеха;

- *простоту/понятность* - работник понимает, за что предприятие готово его вознаграждать, предприятие понимает, за какие результаты и сколько оно готово заплатить;

- *неизменность* - любой работник выстраивает свою работу в соответствии с системой оплаты труда. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий работника считаются безрезультативными [1, с. 197].

Существуют различные системы оплаты и стимулирования труда, причем на одном предприятии могут действовать свыше десяти систем одновременно, отражая специфику труда и значение подразделения в достижении тех или иных результатов:

- *система Линкольна* - выплата персоналу определенной доли прибыли, что стимулирует деятельность по увеличению доходов предприятия;

- *английская система договоров о производительности* - рост зарплаты прямо пропорционален росту производительности труда и не имеет ограничений;

- *система Скэнлона* - размер премии определяется сравнением уровня фактических издержек на оплату труда в реализованной продукции с базовым коэффициентом;

- *система участия в капитале* - акции предприятия распространяются среди его работников на льготных условиях, и доход на акцию определяет личный доход работника;

- *система Раккера* - участие работников в результатах снижения издержек производства;

- система *Импрошейр* - участие в экономии живого труда, снижение трудозатрат;  
 - *бестарифные системы оплаты труда* - разработка «вилкок» соотношений в оплате труда разного качества аналогично коэффициенту трудового участия (КТУ);  
 - *описание трудовых функций* - установление уровня оплаты труда в зависимости от должностного уровня и индивидуальных достижений, система основана на Женевской схеме оценки условий труда [4, с. 275].

Предпочтение отдается той системе оплаты труда, которая основана на индивидуальном подходе к каждому работнику и непосредственно увязывает величину доходов с личным вкладом.

Так, цели отдельных подразделений и работников можно увязать со стратегическими целями компании через систему целей *KPI* - ключевых показателей эффективности. В качестве таких показателей, определяющих размер премирования, могут быть выбраны следующие:

1) выручка от продаж (минимальный порог определяется в соответствии с точкой безубыточности предприятия);

2) объемы продаж в натуральных показателях;

3) количество новых покупателей на 1 работника отдела сбыта.

В зависимости от условий продаж работник отдела сбыта может быть также нацелен и на увеличение торговой наценки. Например, премия может складываться из двух частей - премия с выручки ( $B_1$ ) и премия за превышение 5% (нижний порог) торговой наценки ( $B_2$ ):

$$B = B_1 + B_2$$

Премия с выручки ( $B_1$ ) определяется по формуле:

$$B_1 = \Phi B \times \text{Ставка}\%1 \times (K_1 + K_2 + \dots + K_n),$$

где  $\Phi B$  - фактическая выручка (например, свыше 367 500 руб. на 1 менеджера по продажам, свыше 682 500 руб. на 1 ведущего специалиста по продажам),  $\text{Ставка}\%1$  - процентная ставка,  $K_1, K_2, \dots, K_n$  - коэффициенты.

Размер показателя  $\text{Ставка}\%1$  рассчитывается на основании Таблицы 1.

Табл. 1

Планируемая выручка на 1 менеджера, руб.	367,5 - 682,5 тыс. руб.	682,5 - 1,155 млн руб.	1,155 - 2,625 млн руб.	2,625 - 4,2 млн руб.	4,2 - 5,775 млн руб.	>5,775 млн руб.	>6,825 млн руб. (на 1 менеджера), при продажах предприятия >35 млн руб. в месяц
Продукт1, м3	30	30	60	120	150	210	1 000
Продукт1, м2	20 000	20 000	40 000	60 000	80 000	80 000	80 000
Ставка%1	0,18%	0,19%	0,20%	0,21%	0,22%	0,23%	0,25%

Коэффициенты  $K_1, K_2, \dots, K_n$  определяются следующим образом:

$$K_1 = \frac{F_1}{KPI_1} \times UB_1, K_2 = \frac{F_2}{KPI_2} \times UB_2, \dots, K_n = \frac{F_n}{KPI_n} \times UB_n,$$

где  $KPI_1, KPI_2, \dots, KPI_n$  - плановые значения объемов продаж,  $F_1, F_2, \dots, F_n$  - фактические значения КРП,  $UB_1, UB_2, \dots, UB_n$  - удельные веса КРП, сумма всех удельных весов составляет единицу.

Размер бонуса за превышение 5% торговой наценки составляет процент от суммы превышения:

$$B_2 = \text{Превышение} \times \text{Ставка}\%2$$

Определение величины  $\text{Ставка}\%2$  производится на основании Таблицы 2.

Табл. 2

Планируемая выручка на 1 менеджера, руб.	367,5 - 682,5 тыс. руб.	682,5 - 1,155 млн руб.	1,155 - 2,625 млн руб.	2,625 - 4,2 млн руб.	4,2 - 5,775 млн руб.	> 5,775 млн руб.	> 6,825 млн руб. (на 1 менеджера), при продажах предприятия > 35 млн руб. в месяц
Продукт1, м3	30	30	60	120	150	210	1 000
Продукт2, м2	20 000	20 000	40 000	60 000	80 000	80 000	80 000
Ставка %2	8%	10%	12%	16%	18%	20%	30%

При заключении контракта на реализацию продукции новому покупателю (покупателю, не приобретавшему продукцию в течение последних 12 календарных месяцев для мелкооптового предприятия, 2 месяцев - для крупнооптового предприятия) премия с выручки увеличивается (единожды), например на 15%.

В случае значительных временных разрывов между поставкой товара и оплатой за него данное условие можно отрегулировать системой премирования - премии выплачивать только при фактическом поступлении денежных средств за продукцию.

Внедрение новой системы оплаты труда потребует реализации нескольких этапов:

- анализ существующей системы оплаты труда;
- изучение процесса организации коммерческой деятельности;
- формирование групп работников в зависимости от особенностей деятельности и системы вознаграждения за труд;
- отбор показателей, определяющих индивидуальные фонды оплаты труда для групп;
- создание нормативной базы оплаты труда;
- расчет нормативного и фактического фонда оплаты труда работников утвержденных групп с учетом отработанного времени;
- проведение оценки эффективности системы оплаты труда работников [2, с. 85].

Эффективность новой системы оплаты труда может быть оценена по следующим показателям:

- доля фонда оплаты труда в общих затратах;
- доля фонда оплаты труда в выручке (коэффициент Скэнлона);
- прибыль на один рубль фонда оплаты труда;
- размер отчислений из фонда оплаты труда на один рубль выручки;
- выручка (прибыль) на одного работника;
- соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы.

Учет нескольких факторов в системе премирования при помощи показателей КРІ даст возможность обеспечить высокую результативность продаж коммерческого предприятия.

#### *Список литературы*

1. **Кондрашов В. М.** Управление продажами. М.: Юнити-Дана, 2007. 319 с.
2. **Люшина Э. Ю.** Коммерческая служба машиностроительного предприятия: организация оплаты труда работников // Справочник экономиста. 2009. № 12 (78). С. 84-93.
3. **Смоляков А. В.** Служба сбыта в российских компаниях: организация работы, финансирование, планирование результатов. М.: Вершина, 2007. 264 с.
4. **Спивак В. А.** Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2009. 416 с.