

УДК 339.35 DOI: 10.14451/1.232.467

Критерии оценки эффективности системы оплаты труда сотрудников торговых компаний

© 2024 Егоров Петр Михайлович

Аспирант. Московский финансово-промышленный университет Синергия, Москва.

E-mail: petegorov@mail.ru

Ключевые слова: эффективность, заработная плата, предприятия торговли, текучесть кадров, производительность труда, конверсия, средний чек, прибыль, затраты.

В настоящее время на рынке труда существует дефицит рабочей силы, а между торговыми компаниями сложилась высокая конкуренция. В создавшихся условиях торговые компании вынуждены разрабатывать меры конкурентной борьбы, мотивируя персонал при помощи различных инструментов материального стимулирования в работе с потребителями, клиентами. В этой связи торговые компании вынуждены разрабатывать системы оплаты труда, способные повысить уровень мотивации и вовлеченность сотрудников в ответственное выполнение поставленных задач и обязанностей. Выделенные проблемы в сфере торговли предопределили тему и цель исследования: анализ и разработка критериев оценки эффективной системы оплаты труда, для сотрудников торговых компаний. В рамках достижения поставленной цели определен перечень задач: провести анализ подходов авторов к определению понятия «эффективность оплаты труда», разработать критерии эффективной системы оплаты труда работников торговых компаний, представить расчет методики на условном примере. Для решения поставленных задач в статье проведен обзор применяемых на предприятиях торговли системы оплаты труда и методы оценки их эффективности. Проведенный анализ позволил сделать вывод, что не все предлагаемые в научной литературе методы оценки эффективности системы оплаты труда применимы для предприятий сферы торговли с учетом специфики этих предприятий, которые не производят продукта, их деятельность направлена на оказание услуг хранения, перевозки, продажи товаров, на создание добавленной стоимости. Следовательно, сдельная форма оплаты труда для таких предприятий не применима, а наиболее часто используется повременная форма оплаты труда, входящая в базовую часть заработной платы и дополнительная компенсационная часть, выплачиваемая как вознаграждение за качество и количество выполненных работ, оказанных услуг. Нами предложен метод оценки эффективной системы оплаты труда для сотрудников торговых предприятий основанный на расчете результативности плановых показателей, на основе которого производится доплата эффективным сотрудникам как стимулирующий фактор, находящий свое отражение в системе мотивации сотрудников предприятия. Каждый этап предлагаемого метода позволяет оценить эффективность работы каждого сотрудника, и в соответствии с этим принять правильные управленческие решения в установлении им оплаты труда и доплат за перевыполнение плановых показателей.

Ситуация кадрового года на рынке труда, в том числе в ритейле в 2023 году, способствует повышению спроса на рабочую силу и повышению уровня заработной платы. Спрос на специалистов сферы торговли в 2023 году вырос на 32%, а уровень заработной платы на 18%. В создавшихся условиях работодатели борются за кандидатов на более выгодных для них условиях [8].

Показателем неэффективной кадровой политики торговой компании является высокая текучесть кадров. Кадровая политика предусматривает не только подбор персонала, но и эффективное управление персоналом компании, которая включает систему мотивации, систему оплаты труда.

Зарплата работников в сфере торговли зависит от таких факторов, как высокий уровень квалификации и опыт работы, которые предполагают более высокий уровень вознаграждения в сравнении с рутинной работой, такой как оформление заказа на сайте. Вторым фактором – это средний уровень заработной платы в регионе. Следовательно, в процессе разработки и изменения системы поощрений сотрудников необходимо учитывать применяемые системы стимулирования в конкурирующих компаниях, чтобы не потерять ценных кадров, которые могут впоследствии перейти в другую компанию за более высокой зарплатой. Если зарплата продавца ниже среднего по рынку, то менеджеры компании должны разработать и предложить сотрудникам другие виды компенсации, такие как повышение зарплаты в результате профессионального и образовательного роста и профессионального развития. В противном случае предприятие будет испытывать высокую текучесть кадров [2].

Занижение и завышение оплаты труда также является негативным фактором. Завышенная заработная плата работников сферы торговли, по сравнению со средним уровнем зарплат в отрасли, может привести к серьезным последстви-

ям, которые отражаются, прежде всего, в затратах и сбытовых издержках. Неоправданно завышенная оплата труда ведет к росту расходов, а, следовательно, и к уменьшению прибыли. Помимо этого, такая ситуация может вызвать недовольство других сотрудников (например, когда начальники отделов получают меньше сотрудников данного отдела). В таком случае сотрудники не нуждаются в повышении квалификации и росте карьеры, так как для них это означает снижение дохода. Отсутствие верхней границы заработной платы является абсолютно ненадежным способом симулировать рост объемов продаж. Например, когда торговый работник получает зарплату, которая его устраивает, то он не думает о том, чтобы увеличить свой доход, работая лучше, перевыполняя поставленные задачи и нормы. Продавцы часто стремятся не только увеличить свой доход, но и добиться «удовлетворительного» для себя уровня оплаты труда.

Понижение заработной платы продавцов тоже имеет свои негативные последствия, несмотря на то что это самый эффективный способ сокращения издержек и увеличения прибыли, такой подход в системе оплаты труда, как правило, неэффективен в долгосрочной перспективе. Низкая зарплата может привести к текучке кадров, дополнительным затратам на обучение нового персонала, а также к снижению объемов продаж и увеличению количества недовольных клиентов [3].

Выделенные проблемы определили тему исследования в разработке критериев оценки эффективной оплаты труда сотрудников торговых предприятий.

Эффективность оплаты труда как категория авторами представлена в разных аспектах. Рассмотрим подходы авторов к определению категории понятия «эффективность оплаты труда»:

– Х. М. Мусаева [7] Социально-экономическая

Таблица 1. Исходные данные для расчета показателей эффективности.

Сотрудник	План объема продаж, руб.	Количество продаж, ед.	Средний чек, руб.	Посетили, чел.	Конверсия, %
1	6000	8	500	120	6,7
2	6000	12	680	135	8,9
3	6000	20	430	250	8,0
4	6000	36	200	280	12,9

Таблица 2. Показатели выполнения нормы (плана) продаж.

Сотрудник	План объема продаж, руб.	Количество продаж, ед.	Средний чек, руб.	Фактический объем продаж, руб.	Выполнение плана, %
1	6000	8	500	4000	67
2	6000	12	680	8160	136
3	6000	20	430	8600	143
4	6000	36	200	7200	120

категория, отражающая взаимосвязь между показателями результативности и размером заработной платы.

- Т. И. Кружкова, А. В. Ручкин, О. А. Рущицкая [5] Предусматривает использование универсальных показателей, отражающих уровень созданной работником добавленной стоимости и уровень производительности труда к заработной плате.
- Н. Д. Дмитриев, А. А. Зайцев, И. Е. Тютюнникова, Е. С. Бакина [1] Предполагает анализ среднеотраслевых показателей и построение рейтинга уровня заработной платы сотрудников предприятия и производительности труда.
- А. В. Модорский, Г. Г. Модорская [6] Предполагает максимизацию производительности труда к оптимизации системы оплаты труда.
- А. Ю. Перегудова [10] Эффективной будет та заработная плата, которая приводит к повышению производительности труда и вовлеченности сотрудников в производственный процесс торговой компании.

Проведенный анализ подходов авторов к определению понятия «эффективность оплаты труда» имеет совершенно разносторонние взгляды, но в одном они схожи, указывая на результативность, которая может выражаться разными показателями: производительностью труда, прибыли, выручки и т. д. в зависимости от цели предприя-

тия. Для специфики торгового предприятия эффективностью оплаты труда будет выступать отношение роста добавленной стоимости к росту заработной платы. При коэффициенте больше единицы применяемую систему оплаты труда на предприятии торговли следует считать не эффективной, при коэффициенте ниже единицы следует говорить об эффективной системе оплаты труда предприятия.

Ряд авторов предлагают выделять критерии оценки эффективности системы оплаты труда сотрудников торговых компаний в разрезе групп [9]:

- финансовые показатели (отношение фонда оплаты труда к инвестициям, отношение ФОТ к активам компании);
- экономические показатели (отношение ФОТ к чистой прибыли, отношение ФОТ к затратам, отношение ФОТ к выручке);
- производственные (отношение ФОТ к численности персонала, отношение ФОТ к стоимости основных и оборотных фондов).

Предложенные показатели не могут в полной мере отражать специфику предприятий торговли в силу того, что они не производят продукта, а создают добавленную стоимость.

Для того чтобы оценить эффективность приме-

Таблица 3. Результаты эффективности оплаты труда сотрудников торговой компании.

Сотрудник	Доплата за перевыполнение плана, %	Конверсия, %.	Эффективность по конверсии.	Выполнение плана продаж, %.	Эффективность по плану продаж
1	5	6,7	1,3	67	0,6
2	5	8,9	1,8	136	1,3
3	5	8,0	1,6	143	1,4
4	5	12,9	2,6	120	1,1

няемой системы оплаты труда на предприятиях торговли, следует ответить на ряд вопросов: как система стимулирует сотрудников к достижению главной цели и насколько эффективно она реагирует на изменения внешней среды, поддерживает ли система внутреннюю конкуренцию и инициативность работников, отвечает ли система на изменения внешних условий [11].

Наиболее популярным инструментом оценки эффективности применяемой системы оплаты труда на предприятиях торговли выступает KPI – отражает вклад каждого сотрудника в достижение цели предприятия. KPI-показатели разделяют на два вида:

- запаздывающие, это те показатели, которые применяются после завершения определённого периода, но они не способны отразить степень эффективности;
- опережающие (оперативные) – осуществляют контроль и оценку текущего положения, позволяют оценить достижение намеченных целей и финансовых показателей.

В рамках расчета эффективности оплаты труда KPI применяется в показателях объема продаж, прибыли, выручки, среднего чека, конверсии и т. д., согласно данным представленным на рисунке 1.

Эффективность оплаты труда сотрудников предприятий торговли будет зависеть от функциональных обязанностей и поставленных целевых показателей. Для кого-то стоит задача расширения клиентской базы, продажа всего ассортимента, для кого-то продажа товара определенной ассортиментной группы, выполнение заказа клиента и т. д. В связи с этим показателями

результативности могут быть объем продаж, увеличение числа клиентов, увеличение среднего чека, увеличение товаров под заказ.

Согласно схеме, представленной на рисунке 1, рассмотрим пример оценки эффективности оплаты труда сотрудников торговых предприятий. Представим исходные данные для расчета показателя эффективности в таблице 1.

Конверсия передается по формуле:

$$K = \frac{Q_p}{Q_{\text{пос}}} \cdot 100,$$

где Q_p – количество продаж, ед.; $Q_{\text{пос}}$ – количество посетителей, чел.

Согласно полученным результатам, наилучший результат достиг сотрудник № 4 – 12,9%, наихудший показатель у сотрудника № 1 – 6,7%.

Данного показателя «конверсия» недостаточно для определения эффективности оплаты труда сотрудников торговых предприятий, для этого предлагается переделить размер заработной платы, получаемой сотрудником за выполнение и перевыполнение нормы. Для этого проведем расчет выполнения нормы по объему продаж, результаты представим в таблице 2.

Полученные результаты свидетельствуют о невыполнении доведенного плана продаж сотрудником № 1, остальные сотрудники перевыполнили показатель, следовательно, можно считать их эффективно работающими.

На следующем этапе следует оценить эффективность оплаты труда сотрудникам за выполненную работу. Допустим, что предприятие установило доплату за перевыполнение плана в разме-

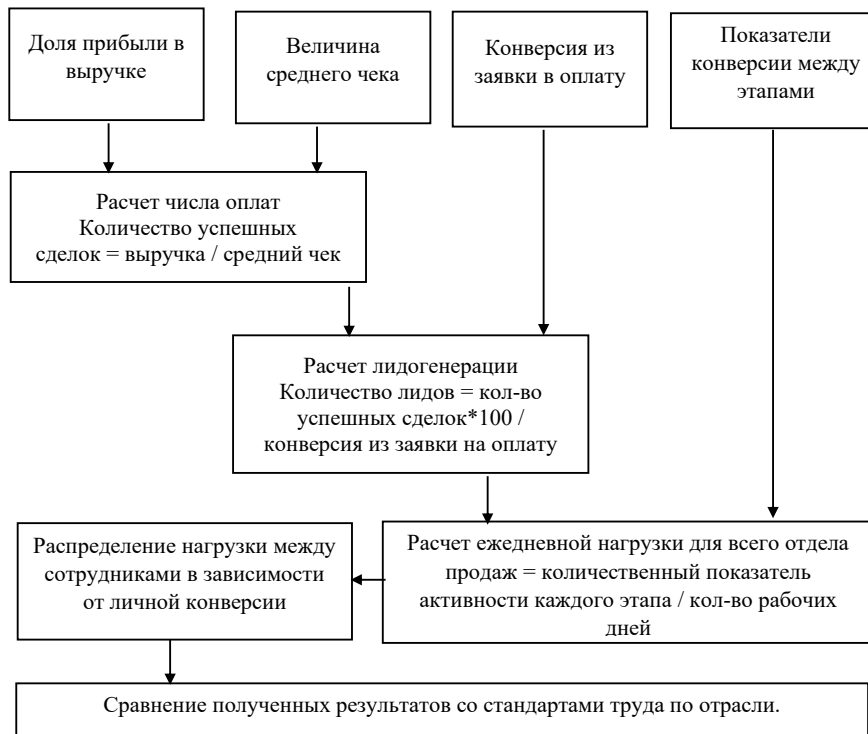


Рис. 1. Этапы расчета показателей эффективности оплаты труда сотрудников торговых предприятий.

ре 5% к окладу. В данном случае эффективность оплаты труда буде определяться по формуле:

$$\mathcal{E}_{OT} = \frac{П_{ф}}{ЗП_{доп}},$$

где, \mathcal{E}_{OT} – эффективность оплаты труда; $П_{ф}$ – фактическое выполнение плана/конверсия %; $ЗП_{доп}$ – доплаты к заработной плате за перевыполнение плана.

Данный показатель можно рассчитывать на основе полученных показателей конверсии или планового объема продаж. Представим результаты расчета эффективности оплаты труда в таблице 3.

Результаты расчета эффективности оплаты труда сотрудников торговой компании показали, что расчеты по конверсии отражают эффективность оплаты труда всех представленных сотрудников, но расчеты по плану продаж в отношении сотрудника № 1 отражают неэффективность проводимой доплаты.

В заключение следует отметить, что изменение системы оплаты труда – это сложный про-

цесс, так как многих сотрудников в компании устраивает существующая практика выплаты заработной платы, и им трудно отказаться от нее. Следовательно, изменение структуры оплаты труда, даже если выгоды очевидны, представляет собой сложную управленческую задачу. Учитывая желание руководства разработать и внедрить стратегию вознаграждения, соизмеримую с задачей продаж в зависимости от этапов бизнес-цикла, первоначальная реакция продавцов не была бы благоприятной. Компании могут уменьшить такого рода сопротивление, поощряя культуру перемен и заранее устанавливая ожидания, чтобы сотрудники торговой компании с самого начала осознавали, что по мере продвижения «бизнес-цикла» в структуре оплаты труда произойдут изменения. Предложенная система оплаты труда сотрудников торговой компании, основанная на расчете результативности плановых показателей, в соответствии с которыми производится доплата эффективным сотрудникам выступает стимулирующим фактором, который находит свое отражение в системе мотивации сотрудников предприятия.

Библиографический список

1. Вестник алтайской академии экономики и права / Н. Д. Дмитриев [и др.]. – 2020.
2. Гринавцева Е. В. Методика аудиторской проверки оплаты труда в коммерческих фирмах // Социально-экономические явления и процессы. – 2016.
3. Дашкова Е. С. Современные системы вознаграждения персонала: монография. – 2020.
4. Косаковская Е. А. Заработная плата и системы оплаты труда: правовые аспекты // Вестник РПА. – 2019. – № 3. – С. 68–74.
5. Кружкова Т. И., Ручкин А. В., Рущицкая О. А. Построение оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала на предприятии // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2020. – № 3. – С. 3–17.
6. Модорский А. В., Модорская Г. Г. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». – 2015. – 4(27). – С. 160–169.
7. Мусаева Х. М. Эффективность оплаты труда работников коммерческих организаций // Деловой вестник предпринимателя. – 2021. – 6 (4). – С. 96–99.
8. Одегов Ю. Г., Логинова Е. В. Современные тренды в работе с персоналом: обзор современных практик // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2016.
9. Пантелеева Т. А., Харченко Л. И. Современные подходы к организации оплаты труда в торговых организациях: специфика и тенденции // Мировые цивилизации. – 2019. – № 1. – С. 15–21.
10. Перегудова А. Ю. Особенности современных форм оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. – 2022. – 2 (41). – С. 97–103.
11. Madhani P. M. Rebalancing Fixed and Variable Pay in Sales Organization: A Business Cycle Perspective // Compensation & Benefits Review. – 2010. – May. – Vol. 42, no. 3.