

УДК 331.101.3:658.3

Ришняк Н.М.

*кандидат економічних наук, доцент  
Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова***ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ****APPLIED ASPECTS MATERIAL MOTIVATION OF SALES PERSONNEL****АНОТАЦІЯ**

Стаття присвячена проблемам мотивації працівників малих підприємств торговельної сфери. Визначені особливості мотивації персоналу, указана роль її матеріальної складової, проаналізовані різні схеми стимулювання праці. Запропонована технологія побудови системи матеріальної мотивації та методика розрахунку заробітної плати продавців із використанням безтарифної моделі оплати праці.

**Ключові слова:** мотивація, заробітна плата, компенсаційний пакет, соціальний пакет, фонд оплати праці, торговельний персонал.

**АННОТАЦИЯ**

Статья посвящена проблемам мотивации работников малых предприятий торговой сферы. Определены особенности мотивации персонала, указана роль её материальной составляющей, проанализированы различные схемы стимулирования труда. Предложена технология построения системы материальной мотивации и методика расчёта заработной платы продавцов с использованием бестарифной модели оплаты труда.

**Ключевые слова:** мотивация, заработная плата, компенсационный пакет, социальный пакет, фонд оплаты труда, торговый персонал.

**ANNOTATION**

The article investigates the motivation of employees of small businesses trading sphere. The author defines features of motivation of staff indicated the role of its material component, analyzed various incentive schemes work. The study author suggests the technology of building a system of financial motivation and methods of payroll vendors using non-tariff model of payment.

**Keywords:** motivation, wages, compensation package, benefits package, wages fund, sales staff.

**Постановка проблеми.** Мотивація – один із найважливіших і багатовимірних факторів, який варто враховувати під час проведення кадрової політики на підприємстві та побудови системи оперативного і стратегічного управління. «Як зробити так, щоб люди працювали краще?» – це питання цікавить кожного, хто має в підпорядкуванні хоча б одного співробітника, не кажучи про тих, хто вимушений його щоденно вирішувати в силу своєї професії або посади, – директора або менеджера з персоналу, керівника відділу чи фірми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За сто років, що минули з моменту появи конвеєра Генрі Форда, у цій царині було проведено безліч якісних і кількісних досліджень, однак стимулу, котрий на сто відсотків змусив би людей працювати краще, не знайшли. Натомість з'явилося багато часткових рецептів і практик,

ефективних у певних ситуаціях. Результатом стало формування трьох теоретичних підходів до розуміння мотивації (у тому числі її матеріальної складової) [1; 2].

Перший базується на визначенні потреб людей та їх цілей. Цей підхід охоплює змістовні теорії мотивації К. Алдерфера, Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, Б. Шаміра.

Другий полягає в аналізі процесу прийняття працівником рішення щодо певного способу дій задля досягнення своїх цілей. У межах цього підходу розроблені процесуальні теорії мотивації С. Адамса, В. Врума, Е. Лоулера, Л. Портера. Зазначені підходи можна узагальнити як «те, чого ми бажаємо, та як ми цього досягаємо».

Третій передбачає дослідження мотивації з метою впливу на поведінку інших людей. Прикладом може бути ситуація, коли менеджер (або власник фірми) намагається вплинути на підлеглих, щоб досягнути високих результатів трудового процесу. Ці проблеми – предмет вивчення теорій соціального впливу мотивації Д. Боуена, Дж. Олджема, Р. Фрея, Дж. Хекмена.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Оскільки сутність менеджменту полягає у виконанні завдань за допомогою інших людей, багато керівників ставлять слушне питання про практичне значення мотиваційних теорій. Відповідь на нього можна окреслити так: моніторинг потреб, інтересів, прагнень, мотиваційного потенціалу надає можливість розробляти й використовувати на підприємстві систему засобів активізації трудової поведінки. Чи не найважливішою її складовою є різні форми матеріального заохочення.

**Мета статті.** Метою дослідження є аналіз сучасних систем стимулювання персоналу й викладення технології побудови матеріальної мотивації працівників торговельної сфери. За статистикою 96% від загальної кількості підприємств оптової та роздрібною торгівлі становлять малі підприємства. Саме цей вид економічної діяльності є профільним для третини малих підприємств України [3]. Тому наведена в роботі методика має посприяти вдосконаленню управління трудовими ресурсами невеликих фірм зазначеної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** В основі функціонування малого підприємства лежить специфічна мотивація до праці, яка передбачає подолання елементів відчуження й залучення різних форм економічного та неекономічного заохочення.

Для малого підприємництва властиві соціальні джерела активізації колективної праці, що не притаманно для великих фірм. Характерний для нього дух ініціативи, підприємливості й динамізму виражається в особливих людських стосунках і специфічному соціально-психологічному кліматі. У невеликих трудових колективах, пов'язаних єдиним прагненням до самостійності та виживання, відроджується почуття господаря, скорочуються до мінімуму елементи бюрократизму. Незначний кількісний склад малих підприємств дає змогу зблизити інтереси керівництва й підлеглих. Між співробітниками тут, як правило, немає боротьби за престиж, яка поглинає значну частину творчої енергії працівників великих корпорацій. У невеликих фірмах для стосунків у трудовому колективі характерна простота, що допомагає швидкому

розв'язанню трудових конфліктів між адміністрацією та працівниками.

Малий бізнес здатний залучати до роботи на своїх підприємствах спеціалістів, які працюють на власний страх та ризик і навіть за меншу винагороду. Крім того, особливостями матеріальної мотивації є широке використання нетрадиційних систем оплати праці та її індивідуалізація (таблиця 1).

Технологія побудови системи матеріальної мотивації включає такі етапи.

1. Розроблення політики у сфері оплати праці. У її межах необхідно визначити, яку стратегію стосовно конкурентів фірма планує проводити. У кожному випадку підприємець має чітко уявляти можливі наслідки своїх дій (таблиця 2).

2. Оцінювання розміру фонду оплати праці (далі – ФОП). Традиційно ФОП розглядають стосовно прибутку (до сплати податків) або сукупних витрат (що правильніше). Частка ФОП у прибутку не повинна перевищувати 15% – це традиційна практика багатьох компаній, цифра введена як рекомендаційна, щоб не було перевитрат на персонал.

Таблиця 1

## Безтарифні системи організації заробітної плати

Варіант безтарифної системи	Характеристика	Особливості застосування
Розподільна (пайова) система	Визначення заробітку працівника на основі кількісного підрахунку особистого вкладу в загальні результати роботи колективу (коефіцієнт трудової участі, коефіцієнт трудової вартості) із застосуванням єдиних критеріїв оцінювання	Застосовування систем передбачає повну відповідальність трудового колективу за результати роботи підприємства. Основною вимогою нарахування заробітної плати працівнику є виконання роботи в повному обсязі й у встановлені терміни. Кінцеві результати роботи повинні підлягати точному виміру
Комісійна система	Визначення заробітної плати працівника на основі прямої залежності від обсягів реалізації товарів або послуг шляхом встановлення: фіксованої суми за кожен проданий одиницю, фіксованого процента від маржі за контрактом, фіксованого відсотка від обсягу реалізації, фіксованого відсотка від базової заробітної плати за умови виконання плану продаж	Має обмежене застосування, використовується для працівників відділів маркетингу або збуту. Забезпечує підприємству такі переваги: зміцнює його позиції на ринку, підвищує конкурентоспроможність, визначає прямий зв'язок результатів роботи із розмірами винагороди, сприяє скороченню непрямих витрат. Вимагає гнучкої системи винагород, яка передбачає диференційований підхід до встановлення нормативів за видами продукції, оскільки вони мають різну складність просування на ринку. Потребує визначення гарантованої частини заробітної плати, оскільки розрахунок заробітної плати лише за нормативом продаж робить її нестабільною
Ставка трудової винагороди	Визначення заробітної плати персоналу на основі встановлення певного відсотка від суми платежів, що надійшли фірмі від замовників	Застосовується при організації матеріального стимулювання працівників, які надають сервісні, консалтингові, інжинірингові послуги. Передбачає визначення гарантованого заробітку, що не залежить від обсягів замовлень
Система «плаваючих» окладів	Визначення розміру посадового окладу керівників і спеціалістів у звітному місяці на основі результатів роботи за попередній місяць. Критеріями обрахунку є розмір прибутку, рівень продуктивності праці в підрозділі або на підприємстві, особистий внесок у кінцеві результати роботи	Набір критеріїв визначення розмірів окладу є нестабільним, він залежить від завдань, які вирішує той чи інший підрозділ. Відбувається спотворення соціально-економічного змісту посадового окладу, оскільки він у повному обсязі залежить від загальних результатів роботи підприємства або підрозділу. Частий перегляд розмірів окладів і різні принципи їх формування вимагає скоординованої та злагодженої роботи відповідних служб

Джерело: [4, с. 112–113]

Таблиця 2  
Варіанти стратегії матеріальної мотивації

Дії	Найбільш імовірні наслідки
Платити мінімально можливу зарплату	Доведеться працевлаштовувати тільки недосвідчених співробітників. Забезпечена висока плинність кадрів. Утримати персонал і гарантувати його ефективну роботу практично неможливо
Платити на рівні середніх зарплат на ринку	Досвід і знання нових співробітників недостатні, доведеться їх навчати. Рівень плинності кадрів середній, але йти будуть кращі співробітники з тих, кого підготували
Платити вище за середній рівень зарплати на ринку	Можна вибрати гідних кандидатів. Співробітники будуть дорожити своєю роботою, плинність кадрів буде мінімальна. Деякі співробітники можуть отримувати більше, ніж коштують їх послуги на ринку
Платити по максимуму рівня зарплати на ринку або навіть вище	Можна запросити кращих із кращих на роботу у фірмі. Можна ставити високі плани й вимоги. Співробітники можуть перестати добре працювати через ефект переоплати – виникає почуття незамінності й «зоряна хвороба». Велика ймовірність шантажу з боку співробітників – ефект «незамінного працівника»

Наприклад, у великій всесвітній роздрібній мережі Wal-Mart фонд оплати праці становить 45% від сукупних витрат, що є, за їх власним визнанням, дуже високим показником [5, с. 279].

3. Визначення структури компенсаційного пакету. Компенсаційний пакет – це сукупність видів матеріального й нематеріального стимулювання, які отримує співробітник за результатами своєї праці в грошовому та негрошовому вираженні.

Головне правило розробки компенсаційного пакету – кількість грошей та інших благ, одержуваних продавцем, має бути прив'язане до результативності його діяльності. Якщо продавець воліє працювати за фіксовану заробітну плату й не поспішає обслуговувати чергового покупця, швидше за все такий співробітник магазину не потрібен. Робота продавця оцінюється за кількістю проданого ним товару, а не за вміння вчасно приходити на роботу і красиво стояти біля стелажа (хоча в окремих випадках може знадобитися й ця навичка).

Фіксуючи кількісні показники продажів, не варто забувати про якісні стандарти роботи. Якщо співробітник добре реалізує товар, але при цьому дозволяє собі запізнюватися на роботу, грубити покупцеві, це повинно позначитись на рівні його заробітної плати.

Друге правило – схема нарахування заробітної плати має бути зрозумілою для підлеглих

(добре, коли вони самі можуть підрахувати, скільки заробили в поточному місяці). Складні коефіцієнти трудової участі, не зрозумілі навіть директорів магазину, а також необґрунтовані премії не стимулюють продавця працювати краще.

Третє правило – система оплати праці повинна сприйматися співробітниками як справедлива. Якщо на підприємстві прийнято від кожного по здібностям, але кожному по потребі, то варто очікувати звільнення успішних продавців, оскільки їх уже взяли на роботу в магазин конкурента. Якщо прийнято від кожного по потребам (магазину), кожному з примхи (керівника), результат буде таким самим. Якщо власник економить на торговельному персоналі, а продавці отримують менше за середній рівень заробітної плати в аналогічних магазинах, чи варто описувати результат?

Структура компенсаційного пакета продавця-консультанта має включати такі елементи.

I. Базовий оклад – фіксована сума грошей, що виплачується працівникові за будь-яких обставин за якісно і вчасно виконані посадові обов'язки. Головне правило базового окладу – співробітники на одній посаді (в однаковій категорії) отримують однаково.

II. Доплати й надбавки – виплачуються співробітнику за особливі умови або зміст праці. Наприклад, надбавка за стаж роботи або виконання функцій, не передбачених посадовою інструкцією, доплата за роботу у вихідні та святкові дні.

III. Змінна частина – виплачується за результат роботи. Наприклад, відсоток від обсягу продажів, фіксований бонус за перевиконання плану або премія за результатами роботи в поточному періоді.

IV. Соціальний пакет – належить до нематеріальної мотивації. Сюди входять компенсації витрат, пов'язаних із виконанням працівником своїх обов'язків (наприклад, оплата проїзду в громадському транспорті) або виплати соціального характеру (забезпечення харчуванням, путівки з фонду соцстрахування тощо).

Змінна частина може залежати від індивідуальних чи колективних результатів роботи. Під час вибору варіантів змінної частини потрібно проаналізувати організацію продаж у магазині:

– чи здійснюється облік особистих продажів кожного конкретного продавця;

– чи враховуються продажі лише як результат роботи всього колективу (зміни)?

Облік особистих продажів вводить у тих магазинах, де роль продавця дуже важлива: будітки одягу, магазини меблів, побутової техніки. У таких випадках для продавців-консультантів сума базового окладу й надбавок зазвичай посідає 30-40% від усіх виплат, а змінна частина – 60-70% і становить відсоток від продажів.

Якщо продавці забезпечують тільки обслуговування покупців (наприклад, продуктивний супермаркет), і визначити участь конкретного

продавця в досягненні планових показників продажів неможливо, базова частина та надбавки можуть становити 70–90%. А змінна частина, що являє собою премію за колективні досягнення певних кількісних або якісних показників, – 10–30%.

У торгових точках, де специфіка товару така, що споживачу потрібен час для прийняття рішення про покупку, рекомендується частину суми премій робити індивідуальною, тобто залежною від досягнень конкретного співробітника, а частину – колективною, яка залежить від того, чи виконає магазин загалом план продажів.

V. Обрання схеми оплати праці. Досвід роботи торговельних підприємств надає можливість запропонувати такі варіанти.

1. Оклад + відсоток від продажів усього магазину. За такої схеми виникає помилкове відчуття соціальної справедливості – ми отримуємо порівну. Зовні всі задоволені, працюють на загальний дохід. А якщо придивитися, слабкі продавці ховаються за спинами сильних. Успішні працівники незадоволені, тому що працюють більше, а отримують так само. За такої системи складно виділити лідерів і співробітників, які відстають. Результат – професіонали звільняються з магазину.

2. Оклад + премія, якщо виконаний або перевиконаний план. Ця схема вдала, якщо внесок конкретного продавця складно виокремити. Її недолік: часто премію виплачують за виконання плану, тому її сенс (нагорода за кращу роботу, ніж було заплановано) утрачається.

3. Оклад + % від особистих продажів. Відразу виявляються лідери серед продавців. Негативні сторони зазначеного варіанта: жорстка конкуренція між продавцями за покупця й почуття несправедливості, якщо ти консультавав, а купили наступного дня в іншого продавця.

4. Оклад + % від особистих продажів + % від продажів усього магазину. Дає змогу скорегувати негативні сторони попередньої схеми оплати праці.

5. Оклад + система премій, що базується на показниках результативності. Показники результативності включають у себе все, що є головним в оцінюванні роботи співробітників, а саме: кількісні показники (обсяги продажів або прибутку), а також якісні показники (дотримання єдиних стандартів роботи персоналу). Зазвичай виділяють від трьох до семи показників, за якими відбувається оцінювання та нарахування премій. Така система створює найбільший мотивувальний ефект, оскільки зарплата співробітника залежить від того, який унесок у досягнення цілей магазину він зробив.

Далі пропонуємо таку методику розрахунку розміру заробітної плати. Продавці-консультанти реалізують складний товар, для продажу якого необхідна детальна консультація й час для прийняття рішення. Схема «оклад + % від особистих продажів» не спрацювала: продавці

скаржилися, що витрачали час на клієнта, а він за покупкою приходив через кілька днів. Тому пропонуємо таку схему:

– 30% від загальної суми заробітної плати виплачується як гарантована й недоторканна годинна оплата;

– 40% від загальної суми заробітної плати виплачується як відсоток від особистих продажів. Для цього кожна покупка фіксується на конкретного продавця. Сам відсоток може варіюватися залежно від виду товару. З цієї суми можуть здійснюватись утримання на погашення недостачі;

– 30% від загальної суми заробітної плати виплачується як відсоток від продажів усього магазину. Ця сума може бути використана на штрафи за порушення дисципліни тощо.

Розрахунок розміру заробітної плати виглядатиме так. Припустимо, для продавця запланована заробітна плата в розмірі 200 у. о., у середньому він працює 168 годин на місяць, середній обіг по магазину становить 100 000 у. о., кількість працівників – 15 осіб.

Відповідно, годинна ставка становитиме:  
(30% від 200) / 168 = 0,36 у. о на годину.

Відсоток від особистих продажів становитиме:

$$((40\% \text{ від } 200) \times 15) / 100000 = 1,2\%.$$

Відсоток від загальних продажів становитиме:

$$(30\% \text{ від } 200) / 100000 = 0,06\%.$$

VI. Визначення складу соціального пакета.

Вибираючи засоби нематеріального стимулювання, які для компанії однаково коштують грошей, слід визначити, які категорії співробітників працюють у магазині. Наприклад,

– для студентів або стажистів важливий гнучкий графік, можливість навчання та гарантія прийому на роботу після стажування;

– для молодих людей до 27–30 років, які не мають сімей, важлива можливість заробити, тому що в цей віковий період відбувається первісне нагромадження коштів. Краще підвищити їм зарплату, а решту вони придбають самі. Не менш важливе для них кар'єрне зростання й пов'язане з ним короткострокове навчання;

– для сімей із маленькою дитиною важлива гарантія заробітку, медична страховка та різного роду пільги, пов'язані з дитиною (гнучкий графік, відпустки в літній період, путівки).

– для професіоналів 30–45 років необхідна самостійність у роботі, а також привілеї, що вказують на соціальний статус (кабінет, автомобіль, оплата турпоїздки за кордон, медобслуговування в статусному медзакладі). Також їх може зацікавити навчання за суміжними спеціальностями або отримання другої вищої освіти;

– для людей передпенсійного й пенсійного віку важливі соціальні гарантії, медична страховка, можливість передачі досвіду молодим спеціалістам.

Під час розроблення розміру і складу соцпакета варто врахувати, що окремі форми нема-

теріального стимулювання мають на меті різні цілі:

1) соціальне стимулювання передбачає турботу про здоров'я співробітника (медстраховка, путівка до санаторію) або зручність його пересування на роботу (оплата проїзного чи оренда автобуса, що довозить співробітників до магазину);

2) функціональне стимулювання передбачає поліпшення умов праці (гнучкий графік, комфортний мікроклімат у приміщенні, наявність кімнати відпочинку);

3) соціально-психологічне стимулювання робить акцент на суспільне визнання (дошки пошани, підвищення статусу, публічна похвала керівництва);

4) творче стимулювання надає можливість підвищити кваліфікацію (навчання, стажування);

5) особистісне стимулювання – це те, що приємно конкретній людині (додаткова відпустка, місце для паркування машини тощо).

**Висновки.** Запропонована методика визначення системи матеріальної мотивації не може розглядатись як єдино можлива й остаточна «панацея» під час «лікування» кадрових хвороб торгового підприємства. Складність полягає в непередбачуваності й динамізмі зовнішнього

середовища діяльності малих фірм і недостатності власного запасу міцності. Не буває «правильних» або «неправильних» рішень щодо розмірів і способів винагороди. Скоріше вони є відповіддю на тиск конкуренції та оцінювання обставин. Тому вибір будь-якої системи мотивації праці розглядається з боку керівництва (або власника) як ризик із надією виграти.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бодди Д. Основы менеджмента : [учебник] / Д. Бодди, Р. Пептон ; пер. с англ. Ю. Каптуревского, Ю. Писарёнка. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу : [навчальний посібник] / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Кількість підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності у 2012 році / Держкомстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/fin/kp\\_ed](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/fin/kp_ed).
4. Парсяк В.Н. Управління персоналом промислових підприємств: мотиваційні впливи : [монографія] / В.Н. Парсяк, О.В. Погорелова, Н.М. Ришняк та ін. – Миколаїв : Видавництво Торубари О.С., 2011. – 240 с.
5. Сысоева С.В. Большая книга директора магазина : [бизнес-пособие] / С.В. Сысоева, Г.Г. Крок. – СПб. : Питер, 2012. – 381 с.