

Выбор систем оплаты труда: социально-экономические условия и стратегическая перспектива

Доклад: Мирзабеков Р.

Презентация: Смирнов Е.

Рецензии: Лачин Е. & Смоленский И.

Введение

На сегодняшний день не существует системы оплаты труда, которая была бы одинаково результативна для предприятий в различных отраслях. Нельзя говорить о том, что существует единая система оплаты труда, которая подходила бы для каждой розничной сети. Поэтому вопросы формирования и развития рациональной системы оплаты труда в компании (розничной сети в частности) относятся к наиболее важным, сложным и интересным областям при построении эффективной системы управления. В докладе представлены три различных подхода к организации системы оплаты труда рядовых сотрудников (продавцов).

Необходимость соответствия системы оплаты труда стратегическим целям компании

Следует понимать, что система оплаты труда не «висит в воздухе», она напрямую связана с системой управления, поэтому разрабатывать и внедрять ее надо в соответствии с существующей системой управления компанией. Этот, казалось бы, очевидный момент часто игнорируется. В качестве отрицательного примера можно привести желание руководства увеличить доход компании за счет увеличения продавцам премий от продаж. Однако опыт многих розничных сетей свидетельствует о неэффективности такого подхода.

Необходимость соответствия системы оплаты труда стратегическим целям компании

С точки зрения теории менеджмента, целесообразнее сначала изменить систему управления, а затем настроить модель оплаты труда таким образом, чтобы она помогала, а не принуждала двигаться сотрудников в нужном направлении. Ведь «принуждать» — это прерогатива системы управления персоналом, а «помогать» — системы оплаты труда.



Необходимость соответствия системы оплаты труда стратегическим целям компании

Необходимость соответствия системы премирования стратегическим целям компании обусловлена тем, что в зависимости от этих целей к персоналу предъявляются разные требования, следовательно, и зона ответственности сотрудников различна.



Необходимость соответствия системы оплаты труда стратегическим целям компании

Если перед розничной сетью стоит приоритетная цель увеличения оборота, то система премирования должна ориентировать сотрудников на продажу наиболее дорогих позиций вне зависимости от их доходности.



Необходимость соответствия системы оплаты труда стратегическим целям компании

В том случае, если стратегической целью является увеличение прибыльности бизнеса, то систему премирования необходимо разрабатывать так, чтобы она мотивировала сотрудников на продажу наиболее доходных для магазина позиций, которые вовсе не обязательно являются самыми дорогими.



Определение зоны ответственности каждого сотрудника

Премиию сотрудник должен получать только за то, на что он непосредственно может влиять. Поэтому при разработке системы оплаты труда следует определить сферу его обязанностей и полномочий.



МОДЕЛИ ОПЛАТЫ ТРУДА В РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

Рассмотрим две модели оплаты труда:

- фиксированную;
- премиальную от товарооборота.



ФИКСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

При фиксированной системе оплаты труда заработок сотрудника не зависит от финансовых показателей магазина.

Такую систему можно использовать только в трех случаях.



ФИКСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

1. В магазинах с очень высоким трафиком.

- Большое количество посетителей обслуживает не так много продавцов.
- Такие продавцы являются просто «отпускниками» товара, поэтому ни товарооборот, ни валовая прибыль практически не зависят от их профессиональных навыков.
- Эффективность сотрудника в данном случае заключается не в консультации, а в скорости обслуживания клиента.
- Рост товарооборота и валовой прибыли в такой точке обусловлен действиями менеджмента.
- Нецелесообразно мотивировать рядовых сотрудников премиями от товарооборота или валовой прибыли.

ФИКСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

2. В магазинах с низким товарооборотом, но высоким потенциалом в перспективе, например у новых розничных точек.

Для новых розничных точек, которые пока не вышли на планируемый объем товарооборота, возможно использование фиксированной (или преимущественно фиксированной) системы оплаты труда. В дальнейшем, когда магазин выйдет на заданный объем товарооборота и валовой прибыли, необходимо будет изменить систему оплаты труда на премиальную.

ФИКСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

3. В магазинах с низким товарооборотом и отсутствием перспектив роста.



ПРЕМИАЛЬНАЯ ОТ ТОВАРООБОРОТА СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

В различных вариациях это самая распространенная модель оплаты труда в розничных сетях России.

Логика системы заключается в том, чтобы стимулировать продавца продавать больше и дороже.



Положительные стороны товарооборотной системы оплаты труда

Логика такой системы проста и понятна для продавцов, ведь приоритетным товаром является самый дорогой. Существует объективная шкала «приоритетности», понятная для сотрудников — это цена позиции.



Положительные стороны товарооборотной системы оплаты труда

Простота внедрения такой модели оплаты труда обусловлена тем, что нет необходимости перестраивать бизнес-процессы, организовывать дополнительное обучение для руководителей и рядовых сотрудников, поручать руководителям дополнительную ответственность, оптимизировать программное обеспечение.



Положительные стороны товарооборотной системы оплаты труда

Товарооборот магазина всегда известен, часто известен и личный товарооборот сотрудника. В том случае, если программное обеспечение или организация работы в аптеке не позволяют рассчитать личный товарооборота продавца, существует возможность равного премирования сотрудников магазина от его общего товарооборота. Впрочем, это нежелательный вариант



Положительные стороны товарооборотной системы оплаты труда

Прямым следствием всех перечисленных выше положительных сторон является низкая требовательность системы к трудовым затратам руководства. Именно эта особенность и обеспечила товарооборотной модели оплаты труда такую распространенность.



Отрицательные стороны товарооборотной премиальной системы оплаты труда

У товарооборотной премиальной модели существует и серьезные недостатки, на которые часто не обращают внимания, а зря. Самым важным недостатком такой модели является ограниченное или даже отрицательное влияние на валовую прибыль.



Отрицательные стороны товарооборотной премиальной системы оплаты труда

1. В подавляющем большинстве случаев с ростом оптовой цены снижается и розничная наценка. Таким образом, существует определенный порог, при котором продажа более дорогого товара приводит к снижению валовой прибыли. Кроме того, если в розничной сети существует простая дисконтная система, то положение с дорогими товарами усугубляется. Ведь, как было сказано выше, с ростом закупочной цены наблюдается снижение его розничной наценки, при этом размер скидки не уменьшается, а подчас может даже увеличиваться.

Отрицательные стороны товарооборотной премиальной системы оплаты труда

2. На наиболее популярные товары наценка ниже.

Как правило, популярность товара приводит к снижению наценки на него. Это либо делает рынок, либо руководство, рассчитывая таким образом привлечь и удержать покупателей.

3. При прочих равных условиях продавец рекомендует наименее маржинальный товар.

Отрицательные стороны товарооборотной премиальной системы оплаты труда

Это эмпирическое правило, которое является логичным следствием всех перечисленных пунктов:

- Система стимулирует продавца продавать более дорогой товар, но существует определенный порог, неизвестный ему, после которого продажа более дорогого товара приводит к снижению, а не увеличению прибыли;
- Если розничная цена двух сопоставимых товаров примерно одинакова, но один из них более популярен, то продавец, в подавляющем большинстве случаев предложит популярный товар.

Отрицательные стороны товарооборотной премиальной системы оплаты труда

Таким образом, товарооборотная премиальная система приводит к смещению рекомендаций сотрудников в сторону топовых рыночных позиций, что также неблагоприятно сказывается на рентабельности розничной сети.



Отрицательные стороны товарооборотной премиальной системы оплаты труда

Товарооборотная премиальная система оплаты труда ведет к конфликту интересов собственника розничной сети и сотрудников.

Собственник заинтересован в первую очередь в получении прибыли, а доход сотрудников зависит от товарооборота. Таким образом, сотрудники будут стараться увеличить товарооборот и меньше будут обращать внимание на валовую прибыль.

Отрицательные стороны товарооборотной премиальной системы оплаты труда

В рамках товарооборотной системы оплаты труда решающее значение при рекомендации товара отводится продавцу, то есть приоритетность товара определяется единой шкалой — ценой. Чем дороже продал, тем больше заработал. Управлять такой рекомендацией после достижения определенного порога цены достаточно сложно. Этим порогом является отказ покупателя.

Отрицательные стороны товарооборотной премиальной системы оплаты труда



Еще одним негативным следствием применения товарооборотной системы оплаты труда является отсутствие возможности гибкого регулирования доли фонда оплаты труда в прибыли компании.

Заключение

Выбор оптимальной системы оплаты труда сотрудников является одной из важнейших задач при построении системы управления. Эта задача имеет важное социально-экономическое значение для любой компании и определяет ее эффективность и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Список использованной литературы

1. Организация, нормирование и оплата труда в агропромышленном комплексе : учеб. пос. / М.К. Жудро и др.; под общ. ред. М.К. Жудро, С.Б. Шапиро, В.И. Соуся. - Минск: Выш. шк., 2012. - 461 с.
2. Основы менеджмента: Учебник/Егоршина А.П., 3-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 350 с.
3. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. - 5-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 151 с.
4. Оплата труда персонала: Учебник / О.К. Минёва. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.
5. Козел, И.В. Экономика труда. Часть 1 [Электронный ресурс] : в 2 ч.: курс лекций / И. В. Козел, А.Р. Байчерова. – Ставрополь: АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2013. – Ч. 1. – 136 с.