

**Н. А. Сныткова** (snytkovan@bteu.by),  
канд. экон. наук, доцент,  
проректор по научной работе и инновациям

**Т. В. Гасанова** (gasanova@bteu.by),  
канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой

Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации  
г. Гомель, Республика Беларусь

## РАЗРАБОТКА ГИБКИХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

С принятием Директивы Президента Республики Беларусь от 31 декабря 2010 г. № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь» и Указа Президента Республики Беларусь от 10 мая 2011 г. № 181 «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда» коренным образом был изменен механизм регулирования оплаты труда в реальном секторе экономики. С 1 июня 2011 г. осуществлен переход от обязательного применения Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь (ЕТС) к ее рекомендательному характеру. Субъекты хозяйствования получили право самостоятельно разрабатывать и применять гибкие системы оплаты труда.

With the adoption of the Directive of the President of the Republic of Belarus of 31.12.2010 № 4 “On the development of entrepreneurial initiative and stimulation of business activity in the Republic of Belarus” and the Decree of the President of the Republic of Belarus of 10.05.2011 № 181 “On some measures to improve state regulation in the field of remuneration” Indigenous way has changed the mechanism of regulation of wages in the real sector of the economy. On June 1, 2011 the transition from the mandatory application of the Unified Tariff Scale workers of Belarus in its recommendation. Business entities have received the right to develop and implement flexible wage system.

Потребность в совершенствовании заработной платы применительно к реальным условиям вызвана необходимостью выработки новых подходов к оплате труда, направленной на повышение производительности и эффективности труда через систему мотивации, в частности материальное стимулирование. Со стороны субъекта хозяйствования в условиях самостоятельного выбора форм и систем оплаты труда возникает необходимость адекватного разрешения вопроса регулирования заработной платы, дифференциация которой является предпосылкой реализации, стимулирующей ее функции.

Объективная необходимость совершенствования традиционных систем оплаты труда на основе разработки гибких систем оплаты труда обусловлена следующим:

- Повременно-премиальная система не всегда отвечает реалиям сегодняшнего дня, в частности распределение премиальных выплат осуществляется без учета индивидуального вклада работника в основном за достижение премирующего показателя, что снижает мотивационную заинтересованность отдельного работника в достижении конечного результата труда.
- Направленность системы стимулирования должна соответствовать тактике и стратегии управления организацией, ее подразделениями и персоналом. Расстановка приоритетов между различными заданиями должна производиться не административными методами, а иметь объективный экономический характер.
- Стимулирующие выплаты должны быть тесно увязаны с индивидуальными и коллективными результатами. Их величина должна быть для работника существенной и значимой.
- Должен соблюдаться опережающий темп роста производительности труда по сравнению с темпом роста средней заработной платы.
- Система стимулирования должна признаваться работниками понятной и справедливой.

В последние годы эти задачи успешно решают гибкие системы оплаты труда.

В гибких тарифных системах основой формирования заработка работника является тариф, который дополняется различными премиями, доплатами, надбавками. От привычных систем гибкая тарифная система отличается лишь тем, что разрабатывается для нужд конкретной организации с учетом ее специфики; основой ее формирования является не единый тарифно-квалификационный справочник, а перечень (картотека) тех работ, которые выполняются в данной организации и классифицируются по уровню сложности и значимости именно для данной организации; заработок работника индивидуализирован и привязан к фактическим результатам труда. Это достигается увеличением удельного веса дополнительных выплат (премий, доплат, надбавок) в общей сумме заработка.

В организациях Республики Беларусь чаще всего применяется комиссионная система, когда в качестве основных показателей премирования используются рост объемов реализованной продукции, снижение складских запасов и поступление валютной выручки. Эту систему используют 47% организаций, применяющих гибкие системы оплаты труда.

Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь подтверждает, что применение гибких систем оплаты труда позволяет улучшить показатели финансово-хозяйственной деятельности организаций. На 1 января 2014 г. количество организаций, применяющих гибкие системы оплаты труда, увеличилось до 6 914.

При использовании гибкой системы оплаты труда, основанной на комиссионных вознаграждениях, заработная плата работника, к которому применяется эта система, помимо варианта, когда размер заработной платы этого работника полностью и всецело зависит только от размера комиссионных процентов и достигнутого им уровня того показателя, от которого и рассчитывается ему вознаграждение (например, объем продаж), может быть разделена на две условные составляющие, первой из которых будет являться его оклад по штатному расписанию (предусмотренный в его трудовом договоре), а само вознаграждение (вычисленное, как и в первом случае, на основе комиссионных процентов и достигнутого им уровня показателя, от которого ему рассчитывается вознаграждение) будет выплачиваться сверх размера оклада за фактически отработанное время.

Кроме того, выплачиваемое комиссионное вознаграждение может быть установлено в виде фиксированного процента от установленного показателя, а может применяться прогрессивная шкала, при которой сотрудник получает вознаграждение в размере того комиссионного процента, который соответствует уровню собственных достижений данного работника, или после определенных уровней накопления личных достижений данный работник начинает получать более значительные суммы.

Самую действенную составляющую стимулирования труда представляет оплата за выполнение личных планов. Она основывается на непосредственном результате труда: работник получает плановую заработную плату за 100%-ное выполнение задания (комплекса заданий) и дополнительный заработок – за перевыполнение плана.

Однако следует отметить, что традиционная схема стимулирования за один критерий, например только за объем продаж, неэффективна, так как в условиях бурно развивающейся конкуренции и разнообразия маркетинговых приемов в результативности продающих менеджеров не учитываются многие другие, подчас не менее важные, критерии их работы:

- освоение новых рынков, работа с новыми клиентами;
- реализация приоритетных сегодня видов товаров (услуг);
- снижение дебиторской задолженности и т. п.

В этих условиях целесообразно планировать работнику несколько заданий. Такие выплаты за выполнение поставленных целей использует около 60% организаций развитых стран, применяющих гибкие системы оплаты труда.

На начальном этапе внедрения гибких систем оплаты труда для специалистов коммерческой службы наиболее приемлемой нам видится комиссионная система, представляющая модель начисления заработной платы из постоянной части, которая соответствует уровню профессионализма работника и удовлетворяет необходимый минимум его потребностей, и переменной части, зависящей от результатов его труда. Чаще всего получаемая сумма на 60% состоит из оклада, остальные 40% приходятся на вознаграждение.

Для коммерческих служб торговых организаций предлагается применение одной из следующих схем оплаты труда специалистов: повременной системы с комиссионными переменными выплатами либо повременно-премиальной, включающей премию, начисляемую за выполнение плана продаж, устанавливаемую в процентах от объема реализации конкретных групп товаров (шкала процентов дифференцирована по приоритетности товара), и за выполнение других заданий (сокращение остатков товарных запасов, сокращение дебиторской задолженности, расширение ассортимента и др.).

Формирование оклада в части установления повышений тарифного оклада можно построить по критерию выполнения организацией плана продаж на уровне безубыточности.

Тарифная часть заработной платы работников будет включать следующие элементы:

- базовый оклад;
- повышение оклада с учетом законодательства и положения об условиях оплаты труда работников организации (при заключении контракта);
- повышение оклада по другим основаниям;

- повышение оклада за стаж работы;
- доплату за совмещение профессий (должностей, расширение зоны обслуживания (увеличение объема выполняемых работ) и выполнение обязанностей временно отсутствующих работников;
- оплату за работу в сверхурочное время, работу в государственные праздники, праздничные и выходные дни;
- индексацию заработной платы в связи с инфляцией;
- оплату за неотработанное время.

Надтарифная часть формируется из комиссионного вознаграждения, выплачиваемого по установленным нормативам в процентах от розничного товарооборота розничной торговой сети, дифференцированных по закрепленным товарным группам и скорректированных по показателям, отражающим качество работы товароведа.

Норматив комиссионных выплат руководителю структурного подразделения устанавливается в процентах от общего объема розничного товарооборота организации. Статистическая отчетность по розничному товарообороту в разрезе товарных групп ежемесячно в организациях не составляется. В связи с этим источником для расчета комиссионного вознаграждения должна служить оперативная информация.

При этом другие выплаты стимулирующего характера не выплачиваются.

Установление нормативов комиссионного вознаграждения для товароведов организации следует производить, опираясь на сложившийся в среднем за некий период фактический размер стимулирующих выплат (надбавки за сложность и напряженность труда, надбавки за финансовые результаты, ежемесячные премии). Для обоснования минимального размера норматива комиссионного вознаграждения предлагается принять сумму надбавок за сложность и напряженность труда, максимального размера – сумму указанных надбавок и премий. Пример нормативов комиссионных выплат работникам торгового отдела райпо приведен в таблице.

**Предлагаемые нормативы комиссионных выплат работникам  
торгового отдела райпо**

Товарные группы	Норматив комиссионных выплат в процентах к розничному товарообороту по товарным группам	
	Минимальный	Максимальный
Мясо и птица, колбасные изделия и копчености, маргариновая продукция, майонез, молоко и молочные продукты, сыры, яйца, консервы фруктово-ягодные, чай, кофе, мука, крупа, бобовые, масло растительное и масло животное, макаронные изделия, кондитерские изделия, другие продовольственные товары, табачные изделия	0,019 45	0,040 85
Водка и ликеро-водочные изделия, вино, коньяк, шампанское, пиво, безалкогольные напитки, сахар	0,024 13	0,037 38
Ткани, обувь, чулочно-носочные изделия, мыло, галантерея, мебель, ковры, металлическая и фарфоровая посуда, бумажно-беловые товары, школьные принадлежности, ковры	0,119 68	0,208 99
Электротовары, хозтовары, инструменты, строительные материалы, телерадиотовары, игрушки, товары бытовой химии	0,069 58	0,132 10
Примечания: 1. Собственная разработка. 2. При отсутствии положительного финансового результата по отрасли «торговля» рекомендуется применять минимальный норматив комиссионного вознаграждения.		

Установленные нормативы комиссионного вознаграждения могут корректироваться:

- при изменении условий реализации товаров;
- при изменении задач, стоящих перед торговым отделом и работниками;
- при отсутствии ожидаемого экономического эффекта и т. д.

Далее следует установить условия снижения и (или) повышения ежемесячного вознаграждения. Например, условия повышения ежемесячного комиссионного вознаграждения могут быть установлены в случаях:

- освоения новых рынков на 20%;
- роста объемов продаж товаров отечественного производства в сопоставимых ценах по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года на 15%;
- ускорения фактической товарооборачиваемости по сравнению с базовой на 10% (оптимальное (желаемое, прогнозное) значение базовой товарооборачиваемости устанавливается руководителем структурного подразделения (ведущим товароведом) по каждой или укрупненной группе товаров на основе проведения экономического анализа товарооборачиваемости по соответствующей товарной группе (укрупненных товарных групп));
- особого режима работы на 10%;
- снижения удельного веса затрат на рубль реализованных товаров по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года по статьям, зависящим от деятельности работы коммерческой службы, на 10%;
- увеличения удельного веса продукции собственного производства в общем объеме товарооборота по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года на 10% и др.

Условия снижения ежемесячного комиссионного вознаграждения могут быть установлены в случаях:

- роста дебиторской задолженности на 20%;
- необоснованного увеличения запасов товаров на 15%;
- невыполнения установленных заданий, невыполнения доведенного плана по продажам (прибыли, рентабельности) на 15%;
- несвоевременного оформления договоров на поставку товаров на 15%;
- замедления фактической товарооборачиваемости по сравнению с базовой на 10%;
- неисполнения условий договоров по поставке котируемых товаров на 10%;
- поступления обоснованных жалоб в связи с несоответствием качества реализуемых товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг требованиям стандартов и технических условий на 10%;
- установления фактов отсутствия в торговой сети товаров в соответствии с утвержденным ассортиментным перечнем на 10%;
- установления фактов наличия товаров, не соответствующих нормативно-технической документации, на 10%;
- наличия установленных фактов нарушения трудовой и исполнительской дисциплины на 15%;
- некачественного и несвоевременного выполнения работ на 10% и др.

При включении показателя товарооборачиваемости в условиях повышения (снижения) комиссионного вознаграждения необходимо учесть важность учета товарных запасов по семидневкам, а не на начало и конец месяца. Этот расчет позволит наиболее достоверно показать размер товарных запасов в среднем за месяц.

Сроки начисления и выплаты комиссионного вознаграждения устанавливаются с учетом длительности цикла продаж и возможностей оценки результатов продаж, установленного вида комиссионной системы оплаты труда (месяц, квартал и т. д.).

Экономический эффект внедрения указанной системы состоит в относительной экономии расходов на оплату труда работников коммерческих служб при росте объема розничного товарооборота. Работники коммерческих служб будут заинтересованы в росте розничного товарооборота, который будет давать адекватный рост надтарифной части их заработной платы. При этом тарифная часть заработной платы, будучи постоянной, даст экономию фонда заработной платы относительно увеличивающегося объема розничного товарооборота.

Вместе с тем апробация результатов исследования на практике показала, что применение комиссионной системы оплаты труда на практике возможно лишь при условии автоматизации торговых процессов в организации.

Таким образом, разработка и внедрение гибких систем оплаты труда дает возможность получить наибольший эффект, поскольку стимулирование труда неразрывно связано с финансовым результатом деятельности организации, а это значит, что субъект хозяйствования минимизирует риски работодателя при снижении объемов продаж и прибыли; поддерживает заинтересованность работника в конечном результате его труда; позволяет добиться коллективной заинтересованности в результате труда, вследствие чего у всех работников появляется общая цель.