

ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ГИБКИХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Функциональные обязанности коммерческих служб потребительской кооперации имеют специфические особенности, связанные с организацией закупки товаров и их реализации в розничной торговле. Прослеживается недостаточная связь между эффективностью их работы и результатами деятельности объектов торговли. Для разработки действенной системы стимулирования труда целесообразно установить тесную взаимосвязь между результатами труда работников и оплатой их труда, что успешно реализуется через применение гибких систем оплаты труда.

The functional responsibilities of commercial services of consumer cooperatives have specific features connected with organization of goods procurement and goods realization in retail trade. The author points out the lack of connection between the efficiency of their work and the results of trade facilities activity. To develop an effective incentive system it is relevant to establish a close connection between the results of work of employees and payment for their work. This goal is successfully implemented by means of application of flexible pay systems.

Ключевые слова: комиссионные системы; комиссионное вознаграждение; комиссионные выплаты; бонусы; повременная система с комиссионными выплатами; мотивация труда.

Key words: commission systems; commission remuneration; commission payments; bonuses; time-based system with commission payments; labour motivation.

Введение

Специалисты-разработчики современных систем оплаты труда при всем разнообразии подходов едины в том, что:

- *традиционная повременно-премиальная система безнадежно устарела и не отвечает реалиям сегодняшнего дня;*
- *система 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 тесно увязываться с индивидуальными и коллективными результатами;*
- *величина стимулирующих выплат должна быть для работника существенной и значимой;*
- *рост заработной платы относительно роста производительности труда должен регулироваться в соответствии с задачами планирования;*
- *система стимулирования должна быть понятной работникам и признаваться справедливой.*

В последние годы эти задачи успешно решаются при помощи гибких систем 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 конкретной организации с учетом ее специфики; основой ее формирования является не единый тарифно-квалификационный справочник, а перечень 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.

Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь подтверждает, что применение гибких систем оплаты труда позволяет улучшить показатели финансово-хозяйственной деятельности организаций. На 1 июля 2015 года количество организаций, применяющих гибкие системы оплаты труда, увеличилось до 9 202. Наиболее распространенной системой оплаты труда является применение тарифной сетки, разработанной в организации (35% от общего количества организаций, применяющих гибкие системы оплаты труда), комиссионную систему оплаты труда используют 21% организаций.

При использовании гибкой системы оплаты труда, основанной на комиссионных вознаграждениях, заработная плата работника 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 (рассчитанное, как и в первом случае, на основе комиссионных процентов и достигнутого им уровня того показателя, от которого рассчитывается вознаграждение) будет выплачиваться сверх размера оклада за фактически отработанное время. Выплачиваемое комиссионное вознаграждение может быть установлено в виде фиксированного процента от установленного показателя, а может применяться прогрессивная шкала.

Самой действенной составляющей стимулирования труда является 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) не эффективна, так как в условиях бурно развивающейся конкуренции, разнообразия маркетинговых приемов и т. п. при оценке результативности коммерческих работников не учитываются многие, не менее важные, критерии их работы:

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

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

Таким образом, оптимальной для работника коммерческой службы представляется модель заработной платы, состоящая из постоянной части (которая соответствует уровню его профессионализма и удовлетворяет необходимый минимум его потребностей), и переменной части, зависящей от результатов его труда.

В связи с тем, что в системе потребительской кооперации в настоящее время не практикуется планирование месячных объемов продаж по товарным группам, несмотря на обширную критику данной системы, на начальном этапе внедрения гибких систем оплаты труда для специалистов коммерческой службы наиболее приемлемой нам видится повременная система с комиссионными выплатами – разновидность комиссионной системы оплаты труда, при которой работникам сверх тарифной заработной платы за фактически отработанное время производятся комиссионные выплаты (комиссионное вознаграждение), сумма которых рассчитывается исходя из установленного норматива комиссионного вознаграждения от объемов реализации товаров.

Эксперимент по внедрению повременной системы оплаты труда с комиссионными выплатами проведен на примере начисления заработной платы начальнику торгового отдела райпо и четырем товароведом, за которыми закреплены закупаемые и реализуемые в розничной торговой сети и общественном питании конкретные группы товаров. Следует признать, что определение степени достоверности участия товароведов в объеме реализации товаров райпо часто затруднена тем, что в штате филиалов и других структурных подразделений райпо также имеются товароведы, ведущие децентрализованную (самостоятельную) закупку отдельных товарных групп. Выделить долю их участия в объеме реализации товаров в ходе эксперимента не представлялось возможным. Из эксперимента также исключены товароведы, которые выполняют функции диспетчеров.

Таким образом, при данной функциональной структуре коммерческой службы организации потребительской кооперации целесообразно переводить на повременную систему оплаты труда с комиссионными выплатами руководителю структурного подразделения и товароведам, непосредственно занимающимся закупкой и реализацией товаров (с закреплением конкретных товарных групп за специалистом).

Для товароведов, выполняющих функции диспетчера, результаты труда которых количественно неизмеримы, рекомендуется применение традиционной повременно-премиальной системы оплаты труда.

Определение структуры заработной платы работников, основные функции которых связаны с реализацией товаров, осуществляется путем установления тарифной части заработной платы и выбора видов выплат стимулирующего и компенсирующего характера, других выплат, предусмотренных локальными нормативными правовыми актами организаций.

При выборе размеров норматива комиссионного вознаграждения учитывается следующее:

- финансовое состояние организации;
- сложившийся до применения повременной системы оплаты труда с комиссионными выплатами уровень заработной платы работников, занятых реализацией товаров;
- выполняемые работниками функции;
- продолжительность и сезонность продаж;
- другие факторы.

Норматив комиссионного вознаграждения может быть фиксированным либо дифференцированным в зависимости от объемов продаж, категории работника, региона реализации товаров, суммы выручки от реализации товаров, ассортимента товаров и других факторов, учитывающих специфику деятельности организации и направленных на усиление материальной заинтересованности работников.

Схема формирования заработной платы при применении повременной системы оплаты труда с комиссионными выплатами наглядно представлена на рисунке.

Тарифная часть заработной платы работников состоит из заработной платы за фактически отработанное время, начисленной по окладам служащих, и надбавки за стаж работы в потребительской кооперации. Выплата тарифной части заработной платы, выплаты компенсирующего и иного характера гарантированы и осуществляются вне зависимости от объемов реализации товаров.

Надтарифная часть формируется из комиссионного вознаграждения, выплачиваемого по установленным нормативам в процентах от розничного товарооборота розничной торговой сети и общественного питания, дифференцированным по закрепленным товарным группам и скорректированным по показателям, отражающим качество работы товароведа. Норматив комиссионных выплат руководителю структурного подразделения устанавливается в процентах от общего объема розничного товарооборота организации.

При этом другие выплаты стимулирующего характера не осуществляются.

Установление нормативов комиссионного вознаграждения для товароведов райпо следует производить, опираясь на сложившийся в среднем за некий период фактический размер стимулирующих выплат (надбавки за сложность и напряженность труда, надбавки за финансовые результаты, ежемесячных премий).

Элементы заработной платы	
Повременно-премиальная система оплаты труда	Повременная система оплаты труда с комиссионными выплатами
<i>Тарифная часть</i>	
Базовый оклад	
Повышение оклада с учетом законодательства и положения об условиях оплаты труда работников организации (при заключении контракта)	
Повышение оклада по другим основаниям	
Надбавка за стаж работы в потребительской кооперации	
<i>Стимулирующие выплаты</i>	
Надбавка за сложность и напряженность труда	Комиссионное вознаграждение
Премии за основные результаты финансово-хозяйственной деятельности по специальным системам	

Единовременные поощрения по итогам соревнований и конкурсов, за общие результаты деятельности организации	
Выплаты компенсирующего и иного характера	
Доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания (увеличение объема выполняемых работ) и выполнение обязанностей временно отсутствующих работников	
Оплата за работу в сверхурочное время, за работу в государственные праздники, праздничные и выходные дни	
Индексация заработной платы в связи с ростом цен на товары и услуги	
Доплата до размера минимальной заработной платы	
Заработная плата за неотработанное время	
Вознаграждения (включая стоимость подарков и материальную помощь) к юбилейным датам, праздникам, торжественным событиям	

Схема формирования заработной платы при применении повременной системы оплаты труда с комиссионными выплатами

Для обоснования минимального размера норматива комиссионного вознаграждения рекомендуется исходить из суммы надбавок за сложность и напряженность труда и за финансовые результаты, максимального размера – из суммы указанных надбавок и премий за основные результаты финансово-хозяйственной деятельности. Норматив комиссионного вознаграждения в таком случае определяется по формуле

$$H_k = \frac{CB_i \cdot 100}{PTO_i}$$

где H_k – размер норматива комиссионного вознаграждения в процентах от розничного товарооборота по товарной группе либо по совокупности товарных групп, закрепленных за специалистом i ;
 CB_i – размер выплат стимулирующего характера в составе заработной платы специалиста i за период, р.;
 PTO_i – объем розничного товарооборота по товарной группе либо по совокупности товарных групп, закрепленных за специалистом i , за период, р.

Например, суммы надбавок за сложность и напряженность труда и за финансовые результаты, начисленные товароведу за три месяца, составляют 1 601 433 р., 1 787 544 и 1 953 045 р., суммы указанных надбавок и премии – 2 032 677 р., 2 075 040 и 2 974 159 р. Розничный товарооборот розничной торговой сети и объектов общественного питания райпо по товарным группам, закрепленным за товароведом, составил за квартал 30 220 млн р.

Норматив комиссионного вознаграждения составит:

- минимальный размер:

$$H_{k_{\min}} = \frac{(1,601433 + 1,787544 + 1,953045) \cdot 100}{30\,220} = 0,0177\%;$$

- максимальный размер:

$$H_{k_{\max}} = \frac{(2,032677 + 2,075040 + 2,974159) \cdot 100}{30\,220} = 0,0234\% .$$

Установленные нормативы комиссионного вознаграждения могут корректироваться при изменении условий реализации товаров; изменении задач, стоящих перед торговым отделом и работниками; отсутствии ожидаемого экономического эффекта и т. д.

Далее следует установить условия снижения и (или) повышения ежемесячного вознаграждения. Например, повышение ежемесячного комиссионного вознаграждения может быть производиться 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 плановой – на 10%.
- Оптимальное (желаемое, прогнозное) значение плановой товарооборачиваемости устанавливается

руководителем структурного подразделения (ведущим товароведом) по отдельной или укрупненной группе товаров на основе проведения экономического анализа товарооборачиваемости по соответствующей товарной группе (укрупненной товарной группе).

Снижение ежемесячного комиссионного вознаграждения, например, может осуществляться 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 плановой – на 10%;
- наличия установленных фактов нарушения трудовой и исполнительской дисциплины – на 15%.

При отнесении показателя товарооборачиваемости к факторам повышения (снижения) комиссионного вознаграждения необходимо учесть важность учета товарных запасов по семидневкам, а не на начало и конец месяца (опыт Столинского райпо). 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.). Апробация результатов исследования на практике показала, что в связи с отсутствием месячной формы статистической отчетности 4-торг (продажа) «Отчет о продаже и запасах товаров» в системе потребительской кооперации применима лишь поквартальная комиссионная система. В этом случае в первом и втором месяцах квартала работнику выплачивается авансовая часть комиссионных выплат в размере, например, не менее базового оклада, в третьем месяце квартала производится окончательный расчет с работником.

В таблице представлен пример начисления заработной платы ведущему товароведу по повременной системе оплаты труда с комиссионными выплатами в IV квартале.

Пример начисления заработной платы ведущему товароведу райпо по повременной системе оплаты труда с комиссионными выплатами

Элементы заработной платы	Значение показателя
<i>Октябрь</i>	
1. Ставка 1-го разряда, р.	370 000
2. Тарифный коэффициент	4,4
3. Базовый оклад, р.	1 628 000
4. Нормативный фонд рабочего времени, дней	22
5. Фактически отработанное время, дней	21
6. Базовый оклад с учетом отработанного времени	1 554 000
7. Повышение базового оклада за работу по контракту (50%), р.	777 000
8. Оклад, р.	2 331 000
9. Надбавка за стаж работы (15%), р.	349 650

Окончание таблицы

Элементы заработной платы	Значение показателя
10. Итого тарифной (<i>гарантированной</i>) части (сумма строк 8–9), р.	2 680 650
11. Аванс комиссионных выплат (в размере базового оклада)	1 628 000
12. <i>Итого (сумма строк 10–11)</i>	<i>4 308 650</i>
<i>Ноябрь</i>	
13. Ставка 1-го разряда, р.	370 000
14. Тарифный коэффициент	4,4
15. Базовый оклад, р.	1 628 000
16. Нормативный фонд рабочего времени, дней	22
17. Фактически отработанное время, дней	22
18. Базовый оклад с учетом отработанного времени, р.	1 628 000
19. Повышение базового оклада за работу по контракту (50%), р.	814 000
20. Оклад	2 442 000
21. Надбавка за стаж работы (15%), р.	366 300

22. Итого тарифной (<i>гарантированной</i>) части (сумма строк 20–21), р.	2 808 300
23. Аванс комиссионных выплат (в размере базового оклада), р.	1 628 000
24. Доплата за совмещение должностей, р.	581 428
25. <i>Итого (сумма строк 22–24), р.</i>	<i>5 017 728</i>
<i>Декабрь</i>	
26. Ставка 1-го разряда, р.	370 000
27. Тарифный коэффициент	
28. Базовый оклад, р.	1 628 000
29. Нормативный фонд рабочего времени, дней	22
30. Фактически отработанное время, дней	15
31. Базовый оклад с учетом отработанного времени, р.	1 110 000
32. Повышение базового оклада за работу по контракту (50%), р.	555 000
33. Оклад, р.	1 665 000
34. Надбавка за стаж работы (15%), р.	249 750
35. Итого тарифной (<i>гарантированной</i>) части (сумма строк 33–34), р.	1 914 750
36. Комиссионные выплаты за квартал (0,0345%), р.	7 714 200
37. Комиссионные выплаты за вычетом аванса, р.	4 458 200
38. Доплата за совмещение должностей, р.	277 500
39. Пособие по временной нетрудоспособности, р.	1 940 185
40. <i>Итого (сумма строк 35, 37–39), р.</i>	<i>8 590 635</i>

Нанимателем установлен норматив комиссионного вознаграждения по товарным группам, закрепленным за товароведом, в размере 0,02% от фактического товарооборота организации за квартал по совокупности данных товарных групп. В IV квартале зафиксированы рост объемов продаж товаров отечественного производства в сопоставимых ценах по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года (+15%), ускорение товарооборачиваемости по сравнению с плановой (+10%), факт отсутствия в торговой сети товаров, закрепленных за ведущим товароведом, в соответствии с утвержденным ассортиментным перечнем (–10%). Процент корректировки норматива комиссионного вознаграждения составляет +15%. (+5+10–10). Скорректированный норматив комиссионного вознаграждения – 0,023% (0,02 · 1,15).

Розничный товароборот по товарным группам, закрепленным за товароведом, за IV квартал составил 33 540 млн р. Сумма комиссионных выплат за квартал (стр. 36 таблицы) составляет 7 714 200 р. ($33\,540\,000\,000 \cdot 0,023 : 100$). Сумма комиссионных выплат за вычетом аванса, начисленного в октябре и ноябре (стр. 37 таблицы), составляет 4 458 200 р. ($7\,714\,200 - 1\,628\,000 - 1\,628\,000$).

В условиях автоматизации торговых процессов в организации и наличия оперативной информации о месячных продажах по товарным группам начисление комиссионных выплат возможно осуществлять ежемесячно.

Заключение

Экономический эффект внедрения указанной системы оплаты труда 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.

Получено 13.07.2015 г.