

# Дисциплина Организация и оплата труда в торговле



ДОЦЕНТ БАЗОВОЙ КАФЕДРЫ  
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЫ РФ «РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА»,  
К.Э.Н., ДОЦЕНТ

**Миргород Екатерина Евгеньевна**

ДОЦЕНТ БАЗОВОЙ КАФЕДРЫ  
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЫ РФ «РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА»,  
К.Э.Н., ДОЦЕНТ

**Мирзабалаева Фарида Исламудиновна**

Тема 6.

Вознаграждение за труд

**Вопрос 7.**

**Нетрадиционные системы  
оплаты труда**

## ***Смешанные (комбинированные) системы оплаты труда.***

Международный опыт доказывает, что ни сдельная, ни повременная оплата «в чистом виде» не решают всех проблем ни для нанимателя, ни для работников.

Поэтому за рубежом все более широко распространяются смешанные системы оплаты, основанные на их сочетании. Иногда за основу берется сдельная оплата, а премии выплачиваются не столько за количественные, сколько за качественные показатели работы. Но чаще в основе системы вознаграждения лежит повременная оплата. При этом учитываются также результаты труда отдельного работника, его заслуги перед организацией.

За рубежом применяется много систем, сочетающих повременную оплату труда с разнообразными формами поощрения работников, в большей мере реализующими стимулирующую функцию заработной платы. При этом премии (надбавки, доплаты, повышение тарифных ставок или окладов) даются за результаты труда и отражают *личные заслуги* работника.

При определении подобных заслуг не всегда просто учесть и нейтрализовать влияние внешних факторов. Для решения этой проблемы иногда прибегают к ранжированию работников фирмы относительно друг друга. Недостатки данного подхода:

- работник может повысить свой ранг, принижая роль и даже саботируя работу других работников;
- работник может прилагать много усилий на создание впечатления видимости производительного труда;
- субъективизм оценок неизбежно порождает недовольство, претензии.

Варианты *систем оценки заслуг* каждого работника:

1. Каждому работнику по результатам оценки устанавливается индивидуальный рейтинг в баллах. В соответствии с количеством набранных баллов, наиболее успешно работавшим устанавливается доплата в процентах к тарифной ставке, которая действует в течение всего квартала до следующей оценки. Эта оценка производится раз в квартал.

2. На каждой должности устанавливается несколько возможных уровней тарифной ставки (оклада), а конкретный размер оклада устанавливается в зависимости от эффективности деятельности работника, который 1 раз в квартал оценивается комиссией. По каждой профессиональной группе устанавливается базовая ставка (оклад), которая определяется информацией об оплате труда в других фирмах.

Уровень индивидуального оклада работника складывается в определенной пропорции от базы оклада, в зависимости от зоны эффективности, в которую работник попал при оценке.

*Зона эффективности* показывает, насколько работник соответствует должностным требованиям.

Применяют четыре зоны эффективности:

1. работник не справляется с выполнением одной или нескольких функций - оклад 75-80% от базы;
2. работник в целом справляется с обязанностями – 100%;
3. работник перерос свой уровень - 15-20% сверх базового оклада;
4. работник показывает выдающиеся результаты - 140% базовой ставки или ставится вопрос о повышении в должности.



Большинство крупных компаний разрабатывает именно *смешанные, комбинированные системы*, основанные на повременной оплате с нормированным заданием и достаточно большой (до 50%) долей премий за вклад работника в увеличение доходов фирмы. Это позволяет избежать основных недостатков сдельной и повременной форм оплаты труда.

Одним из вариантов подобных систем является *система контролируемой дневной выработки*, которая фактически является одним из видов повременной оплаты труда. При этой системе устанавливается тарифная ставка заработной платы за час, и работник получает заработную плату в соответствии со ставкой и отработанным временем. При этом сама ставка предполагает выполнение определенной нормы выработки, и в случае ее невыполнения (перевыполнения) изменяется. Таким образом решается проблема зависимости оплаты от конечного результата.

К смешанным системам также относят *комиссионную форму* оплаты труда и так называемый *дилерский механизм*.

Смешанными эти системы называют по той причине, что они имеют признаки одновременно тарифных и бестарифных форм оплаты труда, коллективной и индивидуальной организации заработной платы.

**Комиссионная форма** предполагает оплату действий работника по заключению какой-либо сделки (договора) от лица предприятия в комиссионных процентах от суммарного размера этой сделки. Такой метод вполне приемлем, например, для работников подразделений сбыта, внешнеэкономической службы предприятия и т.п. комиссионную оплату рассматривают как разновидность сдельной оплаты, но применительно к служащим, поскольку заработок привязан к измеряемому результату и стимулирует максимальное перевыполнение установленных норм. **Но (!)**, в отличие от традиционной сдельной оплаты, нет прямой зависимости между трудовым вкладом работника и начисленным заработком.

***Дилерский механизм*** предусматривает закупку работником части продукции предприятия за свой счет с последующей ее реализацией собственными усилиями работника.

Иными словами, это — выплата заработной платы авансом в виде «натуры» с последующим перерасчетом.

## **Система "плавающих окладов".**

Существует множество вариантов и разновидностей системы оплаты труда, основанной на "плавающих окладах". Например, оклады руководителей или специалистов могут формироваться в процентах от фактической прибыли.

Суть другого варианта системы "плавающих окладов" состоит в том, что по результатам работы за месяц (хуже или лучше) в следующем месяце образуются новые должностные оклады (соответственно больше или меньше): например, размер оклада специалиста за сентябрь повышается (понижается) за каждый процент роста (снижения) производительности труда на обслуживаемом участке а августе при условии выполнения задания по выпуску продукции.

Еще один вариант расчета "плавающих окладов" разработан для технических мастеров на одном из промышленных предприятий: фактический размер месячного оклада сменных мастеров зависит от конкретного вклада мастера в конечные результаты работы цеха (количество баллов, зарабатываемых мастером), но не может быть ниже минимального и выше максимального, установленных коллективным договором.

Фактический месячный оклад мастеров определяется в следующей последовательности:

- определяется размер оклада каждого сменного мастера за отработанное им количество дней в месяце, исходя из утвержденного штатным расписанием месячного оклада;
- определяется общее количество баллов, заработанных каждым мастером за отработанное им количество дней в месяце;
- определяется расчетный коэффициент ( $K_p$ ) делением суммы окладов мастеров за отработанное время на общую сумму заработанных ими баллов;
- определяется фактический оклад по конкретному месяцу ( $O_p$ ) путем умножения расчетной величины на заработанное мастером количество баллов.



## Рекомендуемая литература по теме

### Основная литература:

- Экономика труда: Учебник / А.М. Асалиев, В.Б. Бычин, В. Н. Бобков; Под ред. А.М. Асалиева. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).

### Дополнительная литература:

- Экономика труда: Учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Л.И. Сланченко. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 171 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).
- Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. М.: Издательство Юрайт, – 3-е изд., перераб. и доп. – 2015. – 386 с. – (Бакалавр. Академический курс).

# Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

## Вопросы для самопроверки:

- Каковы основные требования, предъявляемые к организации вознаграждения работников?
- Какова экономическая сущность заработной платы в условиях рыночной экономики?
- Какие факторы определяют уровень заработной платы?
- Что представляет собой система регулирования заработной платы в народном хозяйстве, каковы ее элементы?
- Каковы основные элементы организации оплаты труда?
- Каково назначение тарифной системы оплаты труда и отдельных ее составляющих?
- Каковы современные тенденции в использовании различных форм оплаты труда?
- В чем суть бестарифных и гибких систем оплаты труда?

## Вопросы и задания для самостоятельной работы:

- Анализ реализации функций заработной платы в России.
- Анализ динамики и соотношения средней заработной платы по важнейшим отраслям экономики России.

## Тематика рефератов и докладов по теме:

- Развитие тарифного нормирования заработной платы в России.
- Особенности государственного регулирования доходов и заработной платы в зарубежных странах.
- Опыт зарубежных и отечественных компаний по применению гибкой оплаты труда работников.
- Особенности оплаты труда на предприятиях малого и среднего бизнеса.

**Спасибо за внимание!**

**Контакты**

Адрес: г. Москва, Стремянный пер., д.36, 3 корпус, 6 этаж, 631 каб.

Телефон: 8 (495) 958-20-74

Эл.почта: [kafedra-etiz@rea.ru](mailto:kafedra-etiz@rea.ru), [Mirgorod.EE@rea.ru](mailto:Mirgorod.EE@rea.ru)



**Отдаюсь работе. Раньше думала, что за деньги. Посмотрела на зарплату и вижу: нет, по любви...**



**Получишь, бывало, зарплату  
вовремя, а через неделю думаешь:  
лучше бы ее на 7 дней задержали...**



**Вот так, бывало, сидишь на работе и думаешь: где же денег заработать?**



**Почему в конце денег всегда так мало месяца?**