

УДК 331.2

Г.В. Кочелорова

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОРЯДКА ОПЛАТЫ ТРУДА
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

G.V. Kochelорова

**THE IMPROVEMENT OF THE PROCEDURE OF REMUNERATION
AT THE ENTERPRISE**

Для человека основным источником дохода в большинстве случаев является заработная плата, которая включает основную и дополнительную часть. Поэтому вопросы, связанные с заработной платой, т. е. ее величиной, формой начисления, порядком выплаты и др., являются одними из наиболее актуальных как для работников, так и для работодателей. Предприятия, стремящиеся к повышению производительности труда, стараются разработать стимулирующие меры роста заработной платы, которые позволяют, с одной стороны, увеличивать объемы производства продукции, а с другой стороны – иметь заинтересованному работнику доход, позволяющий вести достойный образ жизни. Формирование политики в области оплаты труда возложено непосредственно на предприятия, которые самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, материального стимулирования его результатов. Целью исследования является разработка мероприятий, направленных на совершенствование процесса оплаты труда на предприятии, занимающегося переработкой сельскохозяйственной продукции. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: рассмотрены нормативные аспекты заработной платы; проведен анализ трудовых ресурсов конкретного предприятия; разработаны предложения по совершенствованию системы оплаты труда на предприятии. Использовались следующие методы исследования: системный, расчетно-конструктивный подход и др. Проведенный анализ трудовых ресурсов предприятия позволяет сделать вывод об их эффективном использовании, а также предложить мероприятия, направленные на повышение заинтересованности работников в улучшении своего материального положения. Совершенствование оплаты труда на предприятии предполагает использование обоснованных методов оценки сложности труда, установление более тесной связи оплаты труда с конечными результатами производства, совершенствование способов материального поощрения, роста и рационального использования квалификации работников, разработку обоснованных предложений по коллективным формам организации и системам оплаты труда и ряда других вопросов.

Ключевые слова: заработная плата, вознаграждение за труд, оплата труда, трудовые отношения, работник, квалификация работника.

For the person the main source of income in most cases is the salary including the main and additional part. Therefore the questions connected with salary, i.e. its size, charge form, payment order, etc. are one of the most actual both for workers and employers. The enterprises seeking for labor productivity increase try to develop stimulating measures of growth of salary which allow to increase, on one hand, the volumes of production, and on the other – to have the income allowing interested worker to lead worthy life. The formation of the policy in the field of compensation is assigned directly to the enterprises which independently install forms, systems and the sizes of compensation, material stimulation of its results. The research objective is the development of the actions directed to the improvement of the process of compensation at the enterprise engaged in processing of agricultural production. For the achievement of the goal the following tasks are solved: standard aspects of a salary are considered; the analysis of the staff of concrete enterprise is carried out; the suggestions for the improvement of the system of compensation at the enterprise are developed. The following methods of research are used: system, settlement constructive approach, etc. Carried-out analysis of the staff of the enterprise allows to draw the conclusion on their effective use, and also to offer the actions directed on the increase workers' interest in the improvement of financial position. The improvement of compensation at the enterprise assumes the use of reasonable methods of the assessment of complexity of work, the establishment of more close connection of compensation with final results of production, the improvement of the ways of material encouragement, growth and rational use of workers' qualification, the development of reasonable offers on collective forms of the organization and to the systems of compensation and some other questions.

Keywords: salary, remuneration for work, compensation, labor relations, worker, employee's qualification.



Введение. Труд является важнейшим элементом производственного процесса, посредством которого создаются различные блага для общества и самого работника. В статье 37 Конституции Российской Федерации сказано, что у каждого человека есть право на труд, и каждый вправе свободно распоряжаться своими способностями к труду [1]. Трудовые отношения в России регламентированы Трудовым кодексом Российской Федерации (далее ТК РФ), где в статье 129 сказано, что «заработная плата является вознаграждением за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий вы-

полняемой работы...» [2] и в соответствии с ПБУ 10/99 «Расходы организации» относится к расходам по обычным видам деятельности [3].

В МСФО 19 «Вознаграждения работникам» сказано, что заработная плата относится к «...краткосрочным вознаграждениям работника, выплата которых в полном объеме ожидается до истечения двенадцати месяцев после окончания годового отчетного периода, в котором работники оказали соответствующие услуги...» [4]. Вознаграждение каждого работника определяется его личным вкладом, с учетом конечных результатов работы предприятия, регулируется налогами и максимальными размерами не ограничивается. Статьей 130 ТК РФ обусловлены государственные гарантии по оплате труда, которые включают «...величину минимального размера оплаты труда (МРОТ) в Российской Федерации, меры, обеспечивающие повышение уровня заработной платы, ограничения оснований и размеров удержаний, производимых из заработной платы, ограничение оплаты труда в натуральной форме...» [2]. Величина заработной платы работника предприятия определяется различными факторами: квалификацией, сложностью выполненной работы, качеством и количеством труда и т. д. В связи с этим совершенствование оплаты труда позволяет заинтересовать работников в высокопроизводительном труде и улучшить свое материальное положение.

Цель исследования: совершенствование оплаты труда на перерабатывающем предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:** рассмотреть теоретические аспекты оплаты труда; провести анализ трудовых ресурсов на предприятии; предложить мероприятия по совершенствованию оплаты труда в организации.

В Российской Федерации формирование заработной платы исходит от минимального размера оплаты труда, порядок установления которого регламентирован статьей 133 ТК РФ, где говорится, что «МРОТ устанавливается одновременно на всей территории Российской Федерации...» [2]. Кроме того, в статье 133 ТК РФ сказано, что месячная заработная плата работника за полностью отработанный период не должна быть меньше МРОТ [2]. Производственные предприятия выбирают системы оплаты труда, которые исходят из их потребностей, и при выборе таких систем всегда должны учитываться отраслевые особенности.

На предприятиях и в организациях ежегодно пересматриваются подходы к порядку применения форм оплаты труда с целью установления эффективного их действия, при этом:

– создается рабочая группа, способная дать эффективную оценку выбираемых систем оплаты труда для всех категорий работников, имеющих в организации;

– уточняется классификация работников предприятия по подразделениям и отделам, с целью выяснения установленной для них системы оплаты труда;

– уточняются ответственные лица за выполнение производственных показателей (расходы, выручка, прибыль и др.), установленные для каждой группы работников предприятия;

– анализируются приемлемые системы оплаты труда для каждой группы в зависимости от сферы ее ответственности. Например, работники могут отвечать за объем доходов и выручки. Здесь оценивается использование системы оплаты труда в качестве бонусной системы или на комиссионной основе. Если для групп установлены определенные показатели, то можно ввести систему оплаты труда с премией при достижении определенного уровня выбранных показателей;

– оцениваются качественные показатели по каждой из выбранных систем оплаты труда. Например, как будет удобнее бухгалтеру начислять заработную плату и при какой системе оплаты труда будет понятно, от чего зависит сумма выплат работникам;

– оцениваются по пятибалльной шкале системы оплаты труда, которые были выбраны для каждой группы работников и которые будут проанализированы с точки зрения соответствия сфере влияния, специфике работы и качественным показателям;

– производится выбор наиболее эффективных систем оплаты труда для каждой конкретной группы работников;

– фиксируются выбранные и уточненные системы оплаты труда для каждой категории работников в локальных нормативных актах, таких как «Положение об оплате труда», «Положение о премировании» и др.;

– осуществляется ознакомление под роспись каждого работника предприятия с системой оплаты труда, которая для него выбрана.

В Республике Хакасия АО «ХХХ» является предприятием молочной промышленности и занимается заготовкой и переработкой молока, а также производством и реализацией цельномолочной и кисломолочной продукции, сыров, масла и др. Продукция молочного завода реализуется на территории Хакасии, в том числе в городах Саяногорск, Абакан и Черногорск, а также в Красноярском крае (Красноярск, Канск) и восточных регионах России (Иркутск, Чита, Улан-Удэ, Благовещенск). За последние три года общество существенно увеличило объемы производства, в результате чего возникла необходимость в привлечении трудовых ресурсов, которые следует рационально использовать. Эффективность использования трудовых ресурсов определяется такими показателями, как: производительность труда работников; уровень расходов по оплате труда; соотношение темпа роста оплаты труда с темпом роста объема выпущенной продукции и темпом роста производительности труда. В таблице 1 представлены состав и структура численности работников акционерного общества.

Таблица 1

**Состав и структура численности работников
АО «XXX»**

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Численность, чел.	Структура, %	Численность, чел.	Структура, %	Численность, чел.	Структура, %
По организации всего	439	100,0	460	100,0	480	100,0
В т. ч.:						
рабочие постоянные	372	84,74	395	85,87	419	87,29
служащие	33	7,52	39	8,48	39	8,13
Из них:						
специалисты	9	2,05	9	1,96	9	1,88
руководители	24	5,47	30	6,52	30	6,25
рабочие сезонные и временные	13	2,96	8	1,74	6	1,25
рабочие, занятые в подсобных производствах	21	4,78	18	3,91	16	3,33

В акционерном обществе за последние три года текучести кадров не наблюдается, а общая численность работников предприятия увеличилась с 439 чел. в 2014 г. до 480 чел. в 2016 г. Такое увеличение произошло в основном за счет увеличения численности постоянных рабочих и служащих; численность сезонных рабочих и рабочих, занятых в подсобных хозяйствах, снизилась.

В структуре трудовых ресурсов АО за период 2014–2016 гг. произошли незначительные изменения:

- доля постоянных рабочих увеличилась с 84,74 % в 2014 г. до 87,29 % в 2016 г.;

- удельный вес рабочих, занятых в подсобных производствах предприятия, и сезонных рабочих в анализируемом периоде снизился;

- удельный вес служащих предприятия в 2014 г. составил 7,52 %, в 2015 г. его значение составило 8,48 %, но в 2016 г. произошло снижение до 8,13 %.

Трудовой персонал предприятия – это основной штатный состав работников организации, за исключением лиц, наделенных руководящими полномочиями, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Характеризуется он, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью и компетентностью. В таблице 2 представлены показатели, характеризующие движение численности работников за последние три года.

Таблица 2

**Движение численности персонала
АО «XXX»**

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Списочная численность работников предприятия на начало года, чел.	428	439	460
Принято с начало года, чел.	27	33	29
Выбыло всего, чел.	16	12	9
В т. ч.:			
по собственному желанию	16	12	9
уволены за прогулы	–	–	–
Списочная численность работников предприятия на конец года, чел.	439	460	480

В данном обществе работники увольняются только по собственному желанию. В 2014 г. количество уволившихся составило 16 чел. против принятых 27, в 2015 г. было принято 33 чел., а уволилось – 12; в 2016 г. численность принятых составила 29 чел., а уволившихся – 9. Изменения в составе и структуре трудовых ресурсов связаны с движением рабочей силы, следовательно, этот вопрос также подлежит изучению и анализу (табл. 3).

Таблица 3

Движение рабочей силы на предприятии

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Исходные данные, чел.			
Среднесписочная численность	439	460	480
Количество принятого на работу персонала	27	33	29
Количество уволившихся работников	16	12	9
Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	16	12	9
Количество работников, проработавших весь год	436	445	464
Расчетные показатели			
Коэффициент оборота по приему работников	0,06	0,07	0,06
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,04	0,03	0,02
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,03	0,02
Коэффициент постоянства состава персонала	0,99	0,97	0,97

Показатели движения рабочей силы существенно варьируют по годам. Так, минимальный коэффициент оборота по выбытию был в 2016 г. 0,02; в 2015 г. – 0,03; а в 2014 г. – 0,04. Таким образом, в пределах от 4

до 2 % в анализируемом периоде от среднесписочной численности были уволены, причиной увольнения во всех случаях было собственное желание. Доля принятых работников составила: в 2014 г. – 6 %, в 2015 г. – 7 %, в 2016 г. – 6 % от среднесписочной численности работников. Коэффициент постоянства состава персонала в АО по годам значительно не менялся и составил: в 2014 г. – 0,99, в 2015 г. – 0,97, в 2016 г. – 0,97.

В производстве любого продукта участвует живой труд, т. е. труд, затрачиваемый работниками непосредственно в процессе производства продукта, и труд прошлый, затраченный другими работниками и овеществленный в орудиях труда, зданиях, сооружениях, сырье, материалах, топливе, энергии. Производительность труда является важнейшим экономическим показателем, характеризующим эффективность затрат труда в материальном производстве как отдельного работника, так и коллектива предприятия в целом (табл. 4).

Таблица 4

Динамика показателей производительности труда АО

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, 2016/2014, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	2 194 164	2 874 298	3 161 085	144,1
Списочная численность работников предприятия, чел.	439	460	480	109,3
Фактически отработанное время, тыс. чел.-час.	1 821	1 883	1 930	106,0
Валовая продукция, тыс. руб.	2 059 299	2 652 531	2 793 135	135,6
Произведено валовой продукции (в текущих ценах), тыс. руб.:				
на 1 среднегодового работника	4 691	5 766	5 819	124,0
на 1 чел.-час. затрат труда	1 131	1 409	1 447	127,9
Выручка, тыс. руб.:				
на 1 среднегодового работника	4 998	6 248	6 586	131,8
на 1 чел.-час. затрат труда	1 205	1 526	1 638	135,9

Показатели, характеризующие производительность труда в организации, в анализируемом периоде увеличились по всем позициям. В связи с увеличением численности работников предприятия с 439 чел. в 2014 г. до 480 чел. в 2016 г. увеличилось фактически отработанное время. Количество произведенной валовой продукции на одного среднегодового работника в период с 2014 по 2016 г. увеличилось на 24 %, а на 1 чел.-час. затрат труда – на 27,9 %. Объем выручки от продажи произведенной продукции на одного среднегодового работника с 2014 по 2016 г. увеличился на 31,8 %, а на 1 чел.-час. затрат труда – на 35,9 %.

Неотъемлемой составляющей анализа использования трудовых ресурсов является анализ использования средств на оплату труда.

В таблице 5 представлена заработная плата работников акционерного общества.

Таблица 5

Заработная плата работников АО

Показатель	Начислено за год заработной платы, тыс. руб.			Темп роста, 2016/2014, %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
По организации всего	139 508	152 154	155 769	111,7
В т. ч.:				
рабочие постоянные	96 085	106 568	113 253	117,9
служащие	26 168	31 695	34 569	132,1
Из них:				
специалисты	13 107	17 316	20 163	153,8
руководители	13 061	14 379	14 406	110,3
рабочие сезонные и временные	1 336	2 109	950	71,1
рабочие, занятые в подсобных производствах	15 919	11 782	6 997	43,9
Среднемесячная зарплата, руб.	26 482	27 564	27 043	102,0
В т. ч. работников, занятых в с.-х. производстве – всего	21 524	22 482	22 524	104,6

Заработная плата работников акционерного общества в анализируемом периоде в целом по организации увеличилась на 11,7 %. Заработная плата постоянных рабочих увеличилась за последние три года на 17,9 %, специалистов – на 53,8 %, а руководителей на 10,3 %, но заработная плата рабочих, занятых в подсобных производствах, и рабочих сезонных и временных за последние три года уменьшилась. Предприятие постоянно стремится стимулировать работников предприятия, с тем чтобы повысить их доход. Среднемесячная заработная плата в организации составила: в 2014 г. – 26 482 руб., в 2015 г. – 27 564 руб., в 2016 г. – 27 043 руб. Среднемесячная заработная плата постоянных рабочих за последние три года увеличилась на 4,6 %.

Проведенное исследование трудовых ресурсов в организации позволяет сделать вывод о том, что общество эффективно использует свои трудовые ресурсы, так как текучести кадров на предприятии не наблюдается, производительность труда на протяжении трех последних лет увеличивалась, уровень заработной платы в период с 2014 по 2016 г. возрос. Однако совершенствование порядка оплаты труда на предприятии позволяет добиться более высоких показателей в его деятельности.

Эффективность труда персонала, осуществляющего продажу произведенной предприятием продукции и занятого непосредственно обслуживанием покупателей, во многом зависит от интенсивности. Этот показатель имеет высокую степень аритмии на протяжении не только рабочего дня, но и в отдельные дни недели, что проявляется в неравномер-

ной трудовой загрузке работников, наличии вынужденных перерывов в деятельности, создании чрезмерной загрузки, приводящей к стрессовым эффектам. Например, количество покупателей в предпраздничные дни превышает нормальный уровень нагрузки в несколько раз. Поэтому эффективная мотивация сотрудников АО «XXX» позволит иметь здоровый коллектив и добиваться, чтобы сотрудники за свою зарплату выкладывались должным образом, а также, чтобы ключевые сотрудники на своих рабочих местах проявляли инициативу и брали на себя ответственность, действуя в интересах организации. Кроме того, уменьшение административного ресурса, необходимого для управления, может повлиять на сокращение управленческой рутины топ-менеджеров.

Мотивация сотрудников АО «XXX» должна состоять из двух элементов: постоянной части и переменной – зависимой от показателей. В мотивации обязательно должен присутствовать план продаж по обороту предприятия, разделенный на интервалы от плана максимальных показателей продаж до плана минимума, в том числе и зафиксированный средний вариант. Это позволяет стратегически развивать свои способности в работе с клиентами и не сильно волноваться при невыполнении плана, так как минимальный план должен соответствовать реальному. В АО следует сделать привязку к общему плану не только отдела продаж, но и обслуживающего персонала, например, бухгалтера. Для сотрудников отдела продаж, чаще всего, при разработке приказа о премировании переменная премия высчитывается по показателям от валовой прибыли в рублях. Для бухгалтера можно ввести показатель обработки бухгалтерской документации в штучном эквиваленте. Так как все сотрудники делятся на две категории: влияющие на финансовые показатели и не влияющие, – то и мотивация по их премированию тоже делится на денежные показатели и штучные.

Мотивация может быть прописана одним полным документом и быть доступной для всех, чтобы каждый мог рассчитать или понять, как рассчитывается доход сотрудников, или только по подразделениям отдельно. Правильный вариант следует искать в объективных причинах, т. е. как было до изменения системы мотивации, какую информацию стоит показывать для мотивирования в рамках соревнования на предприятии и какую стоит показывать не всем, чтобы не создавать напряженную обстановку.

Постоянная часть заработной платы у сотрудников должна составлять:

– в период стабильности и роста рынка – 50 % от совокупного дохода сотрудника в месяц, и следует ее привязать к таким факторам, как соблюдение режима работы, обязательные ежедневные действия сотрудника, например, в отделе продаж 25 звонков новым клиентам или 30 звонков постоянным клиентам, если нет выполнения переменных показателей;

– в период финансовой нестабильности – 30 % постоянная часть и 70 % переменная, процентная ставка в этом случае возрастает по сравнению с первым вариантом.

Для совершенствования порядка оплаты труда в АО «XXX» предлагается установить:

– ежемесячные личные планы продаж менеджеров по продажам продукции. Выполнение плана продаж должно определяться объемом поступления выручки от оплаченных заказов на продукцию организации, поступивших от клиентов данного сотрудника в отчетном месяце;

– размер премии сотруднику в процентах от оборота, в зависимости от скидки;

– порядок определения результатов выполнения личного плана продаж;

– командную премию:

– бонусы по итогам года.

В АО в зависимости от категории сотрудника следует установить личные планы продаж, представленные в таблице 6.

Таблица 6

Личные планы продаж для сотрудников организации

Разряд менеджера	Оклад, руб.	Личный план-оборот, руб/мес.
Стажер	8 000	200 000
Менеджер	10 000	600 000
Мастер	15 000	900 000
Эксперт	20 000	1 200 000

Выплаты сотруднику установить из постоянной части (оклад), переменной части (личная премия), коллективных премиальных, а также бонусов по итогам работы за год. Ежемесячный доход будет выглядеть следующим образом: Ежемесячный доход = оклад + личная премия × К выполнения личного плана × К выполнения коллективного плана + бонусы.

Постоянная часть (оклад) устанавливается в зависимости от категории сотрудника. Испытательный срок рекомендуется установить длительностью три месяца, в случае необходимости он может быть изменен. Оклад на время испытательного срока выплачивается сотруднику при условии полностью отработанного времени за месяц. Для постоянных сотрудников переход в более высокую категорию определяется выполнением месячного плана продаж более высокой категории в течение двух месяцев подряд. Переход происходит с начала третьего месяца. В случае не выполнения личного плана продаж в течение двух месяцев сотрудник переводится в более низкую категорию.

Переменная часть (личная премия) – это размеры комиссионных выплат сотруднику, которые считаются следующим образом: устанавливается определенный процент от оборота в зависимости от скидки, которая была дана клиенту от суммы оплаты по прайс-листу клиента, умножается на коэффициент в соответствии с выполнением сотрудником личного месячного плана продаж (табл. 7).

Таблица 7

**Размер премии сотруднику в зависимости от скидки,
% от оборота**

Показатель	Процент скидки			
	0	3	5	10
Премия, % от оборота	2	1,7	1,5	1,0

Коэффициент выполнения плана продаж следует установить в зависимости от выполненного процента:

- 100 % и выше, коэффициент выполнения плана – 1,0;
- от 91 до 99 %, коэффициент выполнения плана – 0,95;
- от 81 до 90 %, коэффициент выполнения плана – 0,90;
- от 71 до 80 %, коэффициент выполнения плана – 0,80;
- от 61 до 70 %, коэффициент выполнения плана – 0,70;
- менее 60 %, коэффициент выполнения плана – 0,60.

Т. е., если сотрудник выполнит личный план продаж на 100 % и выше – ему будет установлен коэффициент 1,0, а если план будет выполнен меньше 60 %, то 0,6. Для стажеров в течение двух месяцев испытательного срока устанавливаются плановый коэффициент, равный 1.

Сотрудникам предприятия также может начисляться коллективная премия, которая устанавливается в зависимости от выполнения плана продаж по отделу в целом (табл. 8).

Таблица 8

Размер коллективной премии

Месячный план предприятия по обороту	План-оборот, руб/мес.	Коэффициент выполнения коллективного плана
План-max	7 000 000	1,20
План-погма	5 000 000	1,10
План-min	3 000 000	1,05

По итогам года работникам организации следует выплачивать бонусы, которые устанавливаются в следующем размере:

– 1000 руб. за выполнение личного плана продаж за каждый месяц (включая отпускные) в текущем году;

– 0,5 % от превышения между фактическим объемом продаж за год и суммой личных планов за год.

Бонус (от лат. *bonus* – добрый, хороший) – это дополнительное вознаграждение, поощрение, надбавка к выплате, премия или дополнительная скидка со стоимости (цены) товара, предоставляемая продавцом в соответствии с условиями договора о купле-продаже или постоянным покупателям. Начальнику отдела продаж следует дополнительно выплачивать 0,5 % от оборота, от разницы между суммой месячных планов на компанию за год и фактическим объемом продаж за год. Выплата бонусов должна осуществляться по итогам финансового года. Например, сотрудник категории «менеджер» в отчетном году выполнил объем продаж в размере 9 000 000 руб. Он выполнял личный план продаж 10 месяцев, в 11 месяцев перевыполнил практически в два раза, а в последнем – недовыполнил. Его годовой бонус составит $1\ 000\ \text{руб.} \times 11 = 11\ 000\ \text{руб.}$ Его годовой план составляет 7 200 000 руб. Перевыполнение составляет: $9\ 000\ 000 - 7\ 200\ 000 = 1\ 800\ 000\ \text{руб.}$ Переменный бонус составляет $1\ 800\ 000 \times 0,005 = 9\ 000\ \text{руб.}$ Итоговый годовой бонус составит $11\ 000 + 9\ 000 = 20\ 000\ \text{руб.}$ Начальнику отдела продаж следует дополнительно к личным комиссионным и командным премиальным выплачивать 0,5 % от оборота продаж всех сотрудников отдела. При достижении плана-погта – дополнительно выплачивать премию в размере 5 000 руб.

В переговорах сотрудника с клиентом для успешного завершения продажи может принять участие один из опытных сотрудников организации. Это «эксперт», который привлекается по инициативе самого сотрудника или по решению его руководителя, который сам может выступить в роли «эксперта» в случае, если низка вероятность успешного завершения продажи силами самого сотрудника. Цели привлечения «эксперта» – успешное завершение продажи и передача опыта сотруднику. При привлечении к переговорам с клиентом «эксперта» коммерческий процент от контракта с клиентом делится в соотношении: 70 % – сотруднику, ведущему клиента, и 30 % – «эксперту». Сотруднику, обеспечившему в отчетном месяце наибольший оборот по организации, присваивается титул «Лучший менеджер месяца» при условии выполнения личного плана продаж. Кроме того, ему дополнительно следует выплачивать премию в размере 10 % его комиссионных за отчетный месяц.

В целях достижения целей предприятия по увеличению доходов, планированию текущих затрат, интенсификации работ по привлечению

клиентов и усилению стимулирования сотрудников следует дополнительно установить ежемесячные личные планы продаж для менеджеров клиентского отдела. Выполнение плана определяется количеством оплаченных заказов в отчетном (календарном) месяце. Менеджеру клиентского отдела устанавливается план по количеству оплаченных счетов клиентов (табл. 9).

Таблица 9

Личный план менеджера клиентского отдела

Месячный план предприятия по обороту	План-оборот, руб/мес.	Коэффициент выполнения коллективного плана
План-max	400	1,15
План-norma	350	1,1
План-min	300	1,0

За каждый заказ менеджер клиентского отдела будет получать бонус по тарификации клиента от суммы заказа:

- от 10 000 руб. – размер бонусов 10 руб.;
- от 20 000 руб. – размер бонусов 20 руб.;
- от 30 000 руб. – размер бонусов 30 руб. и т. д.

Руководитель клиентского отдела должен получать 50 % от суммы бонуса, а оставшиеся 50 % от суммы бонуса должны быть распределены между сотрудниками клиентского отдела пропорционально выполнению личных планов.

Окладную часть заработной платы менеджера клиентского отдела следует установить в следующих размерах:

- новый сотрудник (стажер) – 12 000 руб.
- менеджер клиентского отдела – 15 000 руб.
- ведущий менеджер клиентского отдела – 17 000 руб.
- руководитель клиентского отдела – 20 000 руб.

Размеры комиссионных выплат менеджера коммерческого отдела устанавливаются в размере 50 % от суммы валовой прибыли (валовая прибыль составляет 10 % от суммы прайс-листа). Размер комиссионных выплат с постоянных клиентов, а постоянным становится клиент, совершивший покупку второй раз и которому выставляются счета на протяжении 24 месяцев, устанавливается 20 % от валовой прибыли от суммы совершенной сделки и 50 % от валовой прибыли с суммы превышения последнего заказа.

Выводы. Проведенное исследование показало, что от эффективно-го использования трудовых ресурсов предприятие только выигрывает, так как увеличивается производительность труда. Предложенная система мотивации для сотрудников позволит стимулировать работников предприятия при выполнении работы, будет способствовать увеличению доходности предприятия, позволит иметь достойный доход, который повысит материальное благополучие каждого работника предприятия, и совершенствовать систему оплаты труда.

Литература

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993). – М., 1993.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ. – М., 2001.
3. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утв. приказом Минфина от 30.12.99 № 33н. – М., 1999.
4. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 19 «Вознаграждения работникам» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (ред. от 27.06.2016). – М., 2016.

