**Введение**

В современных условиях хозяйствования персонал (или кадры) являются важнейшим ресурсом предприятий, от которого зависит качество всех принимаемых решений, уровень развития производства и обслуживания, и в конечном итоге эффективность деятельности хозяйствующих субъектов национальной экономики.

Поэтому считаем, что изучение вопросов организации оплаты труда становятся одними из самых актуальных в экономике труда.

В их ряду такие аспекты, как социально-экономическое содержание заработной платы, формы и системы оплаты труда, планирование фонда оплаты труда, определение наиболее действенных способов материального стимулирования.

Проблема эффективности организации оплаты труда является стратегической, поскольку от ее решения зависит закрепленность кадров на предприятии, эффективность вложений в повышение квалификации, а также многих других факторов эффективности предприятия.

Как свидетельствует российская экономическая практика последних лет, одной из наиболее стремительно развивающихся сфер экономики является торговля, выполняющая функции снабжения населения необходимыми товарами, оказывающая также и перечень услуг, связанных с эксплуатацией (потреблением) товаров. В связи с этим особый интерес вызывает анализ оплаты труда в данной сфере, ее особенности и проблемы, пути совершенствования. Поэтому в качестве темы курсовой работы была выбрана тема «Организация оплаты труда в торговле».

Цель курсовой работы состоит в определении эффективной концепции организации оплаты труда на предприятиях торговли. Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

1. изучение основных теоретических вопросов эффективной организации оплаты труда в торговле: сущности и социально-экономического значения заработной платы, а также видов, форм и систем оплаты труда на предприятиях торговли, показателей по труду и заработной плате, и некоторых вопросов планирования заработной платы работников торговли;
2. анализ организации оплаты труда на конкретном торговом предприятии;
3. на основе теоретической концепции выявление способов совершенствования существующей системы оплаты труда и практики планирования оплаты труда на данном предприятии.

**1.Теоретические положения организации оплаты труда на предприятиях торговли**

**1.1 Сущность и социально-экономическое значение заработной платы**

***Заработная плата*** – это выраженная в денежной форме чать национального дохода, которая распределяетсся по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником, и поступает в его личное потребление. В общем объеме доходов населения она занимает основное место. Ее величина определяется рынком труда, т.е. спросом и предложением на рабочую силу. Механизм конкуренции как со стороны работодателей, так и со стороны продавцов рабочей силы определяют текущую цену труда. Чем выше уровень конкуренции на рынке труда, тем эффективнее конкурирует система рынков и сама экономика.

Вместе с тем, чем эффективнее функционирует экономика, тем выше цена трудовых ресурсов уровень жизни населения. Не может быть высокого уровня заработной платы в неэффективно работающей экономике. Его размер зависит от степени развития производительных сил общества, производительности труда, его организации, научно-технического процесса. Верхний предел заработной платы в условиях рыночной экономики не ограничивается.

Различают ***номинальную*** заработную плату, т.е. ее денежный размер, и ***реальную*** заработную плату.

***Номнальная заработная плата*** – это начисленная и полученная работниками заработная плата за их труд за определённый период.

***Реальная заработная плата*** – это количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату. Ее рассчитывают по формуле:

**Ур =Ун / р**, (1.1)

где Ур - реальная заработная плата;

Ун - номинальная заработная плата;

Р - уровень цен на предметы потребления и услуги.

Так, если цены на товары и услуги возросли за квартал в 1,45 раза, а номинальная заработная плата – в 1,23 раза, то изменение реальной заработной платы составит 0,85 раза (1,23 : 1,45), т.е. сократилась на 15%.

Рынок труда определяет дифференциацию заработной платы различных категорий работников. Спрос и предложение на рабочую силу оказывают наибольшее влияние на величину реальной заработной платы наряду с целым рядом других факторов.

В торговле рынок труда имеет свои особенности, которые выражаются в следующем:

• потребность в работниках торговли растет более быстрыми темпами по сравнению с другими отраслями, что свидетельствует о повышении значения торговли в условиях развивающегося рынка;

• торговля привлекает большое число работников из других сфер, поэтому здесь работает много людей без специальных знаний, но имеющих опыт работы в различных отраслях экономики;

• привлекательность труда в торговле обусловлена более высокой доходностью по сравнению с другими отраслями;

• потребность в рабочих профессиях в торговле имеет свою специфику, обусловленную тем, что выявляется устойчивая тенденция спроса на молодых работников. Эта тенденция рынка труда в торговле ставит задачу создавать новый мотивационный механизм стимулирования труда.

Как социально-экономическая категория заработная плата имеет важное значение как для работника торговли, так и для его работодателя. Для работника заработная плата – одна из статей дохода семьи. Поэтому ее стимулирующая роль очень велика. С точки зрения работодателя, заработная плата – это средства, используемые для найма рабочей силы и составляющие одну из основных статей издержек обращения. При этом работодатель заинтересован в снижении уровня расходов по отношению к товарообороту.

В то же время в условиях изменения конъюнктуры торговли, внедрения новых форм обслуживания может оказаться целесообразным увеличить расходы на оплату труда в целях повышения прибыли предприятия.

Следует отметить, что уровень оплаты труда оказывает существенное влияние на поведение и работника и работодателя. При этом в современных условиях в элементы индивидуального дохода работника входят кроме заработной платы и другие составляющие (Рис.1.1)

# Заработная плата по основному месту работы

Индивидуальный доход работника

Заработная плата по неосновному месту работы

Дивиденды по акциям предприятия, доходы по вкладам в банк

Доходы по займам

Рисковый доход: приобретение акций, выпускаемых в новых сферах деятельности, связанных с большим риском

# Другие виды дохода: наследство, дар, выигрыш

Рис. 1.1. Основные элементы дохода работника в денежной форме.

**1.2 Виды, формы и системы оплаты труда на предприятиях торговли**

С переходом к рыночным отношениям принципиально изменилась сущность таких понятий, как оплата труда и формирование доходов торгового предприятия. Заработная плата является частью дохода собственника торгового предприятия, расходуемого для оплаты труда наемного работника в соответствии с условиями найма.

Организация заработной платы включает следующие элементы: тарифную систему, формы и системы оплаты труда.

Организация заработной платы на предприятиях торговли осуществляется в соответствии со следующими принципами:

1. стимулирующая функция оплаты труда. Этот принцип организации заработной платы предполагает установление относительного уровня заработной оплаты в зависимости от количества, качества и результатов труда;
2. дифференциация окладов в зависимости от объемов работ, квалификации работника, условий труда. Дифференциация оплаты труда тесно связана с сегментацией рынка труда, регулирующей уровень оплаты труда различных категорий работников.

Заработная плата делится на два вида: основная и дополнительная. ***Основная*** начисляется за фактически проработанное время и выполненные на предприятии работы. ***Дополнительная***– это установленные законом выплаты за не проработанное время. В нее входит оплата отпусков, выходных пособий, льготных часов для подростков и некоторые другие виды выплат.

В условиях различных организационно-правовых форм собственности торговые предприятия получили самостоятельность в выборе порядка оплаты труда. Они самостоятельно определяют не только численность работников, но и формы оплаты труда.

В экономике предприятий в качестве основных систем оплаты труда указывают: повременную, сдельную, гибкую. Формы, в которых может быть реализована каждая из систем, представлены на Рис. 1.2.

Система оплаты труда

Повременная

Гибкая

Сдельная

Простая повременная

Остаточная

Прямая сдельная

Бестарифная

Сдельно-премиальная

Повременно-премиальная

Комиссионная

Контрактная

Сдельно-прогрессивная

# Повременная с контро-

лируемой выработкой

Система плавающих окладов

Рис. 1.2. Формы и системы оплаты труда.

При ***повременной*** оплате заработная плата работнику начисляется в соответствии с окладом за фактически отработанное время. ***Сдельная*** система представляет собой оплату в зависимости от объема работ по установленным расценкам. В последнее время получили широкое распространение ***гибкие*** системы, в которых заработная плата увязывается с конечным результатом.

В основе повременной оплаты труда лежит принцип зависимости величины заработной платы от количества отработанного времени. Однако в силу того, что труд может быть простым и сложным, необходимо нормирование труда, которое осуществляется с помощью тарифной системы, составным элементом которой являются:

***Тарифная ставка*** – показатель оплаты труда в час. Она представляет уровень оплаты простого труда. Исходной базой является минимальная тарифная ставка или тарифная ставка первого разряда;

***Тарифная сетка*** – шкала, определяющая дифференциацию тарифной части заработной платы в зависимости от квалификации. Это совокупность тарифных разрядов оплаты труда, характеризующих квалификационный уровень рабочего и тарифный коэффициент, показывающих соотношение тарифной ставки данного разряда к тарифной ставке первого разряда.

На федеральном уровне разработаны методические рекомендации по совершенствованию организации заработной платы работников учреждений, организации и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании. Всего установлено 18 разрядов оплаты (Таблица 1.1). Чем выше квалификация работника, тем выше разряд.

Таблица 1.1.

Тарифные коэффициенты, применяемые при оплате труда работников бюджетной сферы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разряд оплаты труда | Тарифный коэффициент | Разряд оплаты труда | Тарифный коэффициент |
| 1-й 1,00 10-й 2,44  2-й 1,11 11-й 2,68  3-й 1,23 12-й 2,89  4-й 1,36 13-й 3,12  5-й 1,51 14-й 3,36  6-й 1,67 15-й 3,62  7-й 1,84 16-й 3,9  8-й 2,02 17-й 4,2  9-й 2,22 18-й 4,5 | | | |

Заработная плата работников при ***простой повременной системе*** определяется как оплата труда по твердой ставке за проработанное время в данном периоде. При ***повременно-премиальной системе*** предусматриваются дополнительные выплаты к основной ставке заработной платы в виде премии. ***Повременная оплата с контролируемой выработкой*** предусматривает изменение тарифной ставки в одну сторону увеличения или в сторону уменьшения в зависимости от норм выработки, трудовой дисциплины, торгово-технологических факторов.

Как показала практика, при оплате труда по тарифным ставкам и коэффициентам сложно увязать заработную плату с конечными результатами, особенно в условиях нестабильности экономики и инфляции. Поэтому все чаще применяется система плавающих окладов. При этой системе в конце месяца с учетом результатов финансовой деятельности устанавливается новые должностные оклады. Размер окладов повышается (или понижается) в зависимости от роста (или снижения) установленных показателей деятельности (это может быть или товарооборот, или доход). Эта система призвана симулировать повышение результатов работы предприятия, так как при их ухудшении оклад на следующий месяц может быть снижен.

Сдельная оплата труда в зависимости от способа учета выручки и поощрения имеет следующие системы: прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, комиссионную.

При ***прямой сдельной системе*** заработная плата работника оплачивается по неизменной расценке. Общий заработок работника определяется путем умножения сдельной расценки на сумму или количество реализованных товаров. При этой системе значительно повышается личная заинтересованность отдельного работника, однако недостатком является то, что она не заинтересовывает работника в повышении эффективности работы всего предприятия.

При ***сдельно-премиальной системе*** работник сверх заработков по сдельным расценкам получает премию, предусмотренную условиями премирования.

При ***сдельно-прогрессивной системе*** труд работника в пределах установленного планового задания оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при его перевыполнении – по повышенным расценкам. Величина расценок устанавливается в зависимости от конкретных условий труда, структуры товарооборота, сезонности.

***Комиссионная система*** оплаты труда применяется для оплаты труда в зависимости от объема результата деятельности: товарооборота, стоимости заключенных сделок (на биржах, в оптовой торговле). Эта системе может применяться как сочетание повременной оплаты труда с выплатой вознаграждений по результатам работы. При этом по каждому работнику целесообразно вести оперативный учет его результатов труда.

Каждая из этих систем может быть индивидуальной или коллективной. В торговле применяется как индивидуальная, так и коллективная оплата труда. По методу расчета расценки применяются следующие разновидности сдельной оплаты: по расценкам на заданный объем товарооборота, по расценкам за процент выполнения плана товарооборота, по расценкам за натуральные показатели.

На сдельную оплату труда могут переводиться продавцы, кассиры, контролеры – кассиры, фасовщики.

В связи с тем, что торговля большинством товаров имеет сезонный характер, расценки целесообразно устанавливать по сезонам, учитывая при этом влияние инфляции. Сезон может включать несколько месяцев.

При осуществлении сдельной оплаты труда проводится подготовительная работа, направленная на внедрение прогрессивных форм организации труда, рационализацию режимов работа магазинов, внедрение прогрессивной технологии товародвижения, новых видов торговых услуг.

Коллективная (бригадная) оплата труда по сдельным расценкам – это оплата за коллективно выполненную работу. Коллективная (бригадная) сдельная оплата наиболее эффективна в магазинах (отделах, секциях) с численностью не менее 6 человек, с относительно постоянным потоком покупателей и устойчивым ассортиментом. Расчет бригадной расценки производится с учетом среднегодового объема товарооборота и суммы месячных окладов.

На сдельную оплату труда за натуральные показатели могут переводиться работники магазинов обуви, готового платья, телевизоров и других товаров с обеспечением оперативного качественно-суммового учета реализации товаров. Расценка за 100 штук реализованных товаров определяется делением суммы месячных окладов всех членов бригады на среднемесячное количество реализованных товаров.

В розничной и мелкооптовой торговле заработная плата в основном выплачивается в зависимости от объема товарооборота. Процент от выработки определяется в каждом случае индивидуально в зависимости от трудоемкости реализуемых товаров, поэтому при расчетах это необходимо учитывать.

***Бестарифная система***, как правило, применяется в хорошо организованном коллективе. Каждому работнику присваивается коэффициент оплаты труда (коэффициент трудового участия или КТУ), который учитывает его квалификацию и результативность работы в коллективе при выполнении определенного объема работ.

Контрактная система оплаты труда предусматривает заключение трудового контракта. Кроме размера тарифной ставки, в трудовом контракте могут быть предусмотрены различные доплаты и надбавки за профессиональное мастерство и высокую квалификацию, за знание иностранных языков, за отклонение от нормальных условий труда. Кроме того, может указываться размер доплат за совмещение профессий и должностей. Различные виды поощрений работников также могут быть отражены в индивидуальном трудовом контракте, например, премии, вознаграждения по итогам года, выплата за выслугу лет.

Для повышения трудовой активности персонала широко используется система материального стимулирования, в которой применяются различные формы – премирования за текущие результаты хозяйственной деятельности, доплаты и надбавки, различные единовременные поощрения за результаты труда и социальные выплаты. На предприятиях разрабатывается положение о материальном стимулировании, которое содержит общие положения, порядок и размеры премирования, лишения и снижения размера премий, правила выплаты надбавок за услугу лет.

В общем положении устанавливаются различные виды стимулирования, такие, например, как: ежемесячные, ежеквартальные и годовые премии по результатам труда для каждого работника; премии за выполнение особо важных заданий; процентные надбавки за выслугу лет; дотации на обеды; единовременная материальная помощь при представлении ежегодного отпуска; оплата санитарно-курортного лечения.

Порядок и размеры премирования, лишения и снижения размера премий разрабатываются торговым предприятием с учетом специфики его деятельности.

Премирование, как правило, производится по результатам работы за месяц или квартал. При необходимости могут устанавливаться и другие периоды для премирования (сезон). Раздел о премировании должен включать: конкретные показатели и условия премирования по всем категориям работников; порядок выплаты премий, увеличение или уменьшения их размера.

Показатели и условия премирования должны быть конкретными, четко сформулированными. Они должны поддаваться количественному измерению и основываться на действующих учете и отчетности. Их расчет должен быть простым и понятным для работников. Показатели и условия премирования целесообразно дифференцировать по категориям работников. При этом не должна допускаться множественность показателей и условий премирования.

**1.3 Система показателей по труду и заработной плате**

В современных условиях анализ показателей по труду и заработной плате является составной частью анализа финансовой деятельности предприятия. В практической жизни возникает необходимость обеспечения наиболее экономного ведения деятельности торговых предприятий, более эффективного использования трудовых ресурсов. Способность торгового предприятия обеспечить получение прибыли на основе высокой доходности труда персонала характеризуют факторы его экономической результативности. К ним прежде всего относятся факторы, характеризующие численность персонала, степень его занятости и уровень оплаты труда. Понятие персонала торгового предприятия характеризуется его составом.

По функциональному составу всех работников можно разделить на три группы. ***Первая группа*** – это персонал управления и специалисты. Сюда относятся работники, выполняющие функции управления: руководители предприятия, менеджеры, товароведы-эксперты, бухгалтеры и т.д. ***Вторая группа*** – торгово-оперативный персонал. В эту группу включаются работники, занятые непосредственным обслуживанием покупателей заведующие и заместители заведующих товарными секциями (отделами), продавцы, контролеры, кассиры, продавцы торговых павильонов и мелкорозничной сети. ***Третья группа*** – это вспомогательный персонал. Сюда относятся работники, обслуживающие процесс продажи товаров, занятые хранением товаров, подготовкой к продаже, их перемещением, - фасовщики, комплектовщики, уборщики производственных помещений и др.

Социальная структура персонала анализируется путем выделения работников по социально - демографическим группам: женщины, мужчины по отдельным возрастным группам. При этом анализируется состояние внутреннего рынка труда торговых работников по категориям персонала и выясняются возможности обращения на региональные рынки труда для привлечения недостающих кадров.

Структура и численность персонала на торговых предприятиях в значительной степени зависит от форм собственности. В связи с этим выделяют работников – собственников имущества и наемных работников.

При анализе численности персонала, использования рабочего времени и производительности труда различают списочную, явочную и среднесписочную численность.

***Списочная численность*** – это численность всех работников, состоящих в штате предприятия на определенную дату. В списочный состав включаются все работники, принятые на постоянную, сезонную или временную работу.

***Явочная численность*** – это минимальное количество персонала, которое должно обслуживать торгово-технологический процесс.

***Среднесписочная численности*** – это численность персонала, определяемая в среднем за соответствующий период (месяц, квартал, год).

Анализ численности персонала производится во взаимосвязи с анализом производительности труда, которая характеризует эффективность использования трудовых ресурсов. В процессе изучения численности и состава работников анализируется их динамика, а также изменение по периодам. Особенно это касается предприятий, торгующий штат ведущих специалистов, а для сезонной торговли привлекают работников по мере необходимости. Имеется опыт создания предприятий с практически меняющимся персоналом. Это дает возможность формировать более гибкую систему профессий и должностей.

Для характеристики эффективности использования трудовых ресурсов могут использоваться показатели:

* численность прошлого и отчетного годов (Ч0, Ч1);
* товарооборот прошлого и отчетного годов (Т0, Т1);
* производительность прошлого и отчетного периодов (выработка одного работника – W0, W1).

При анализе производительности труда рассматривают товарооборот на одного работника в целом по предприятию, в том числе на одного работника торгово-оперативного персонала (так называемого работника прилавка). При этом целесообразно учитывать влияние таких факторов, как изменение структуры товарооборота, состава торговой сети, цен и т.д.

Численность персонала зависит от трудоемкости товарооборота, его структуры, внутригруппового ассортимента реализуемых товаров. Увеличение трудоемкости товарооборота требует дополнительной численности работников. Ее прирост за счет изменения трудоемкости (Чтр) реализуемых товаров можно определить по формуле:

Чтр= Ч1 – Ч1 / (W1\* Yt), (1.1)

где Yt – индекс трудоемкости, который определяется нормативными документами для каждой группы товаров.

Анализ численности персонала предполагает также анализ использования рабочего времени. Рациональное использование рабочего времени, сокращение его потерь не только повышает эффективность использования кадров, но и является резервом роста производительности труда.

Анализ использования календарного фонда времени работников производится по данным табельного учета. При этом изучаются неявки на работу по отдельным видам: ежегодные отпуска; отпуска по учебе; отпуска по беременности и родам; болезни; другие неявки, разрешенные законом; неявки с разрешения администрации; прогулы.

Затем с учетом праздничных и выходных дней определяется число отработанных работниками человеко-часов.

Завершая анализ использования рабочего времени определяем недополученного товарооборота в связи с неявками и потерями рабочего времени. При этом определяются недоиспользованная численность работников из-за неявок по болезни и потерь рабочего времени, а также упущенная возможность получения дополнительного товарооборота и прибыли.

Успешность любой трудовой деятельности характеризуется ее эффективность. Эффективность использования трудовых ресурсов, занятых в торговле, выражается следующими показателями: производительность труда; затраты времени покупателей; качество обслуживания, наличие и динамика постоянных клиентов и др.

**1.4 Вопросы планирования заработной платы работников торговли**

Все показатели по труду и заработной плате тесно взаимосвязаны между собой. При их планировании нужно предусмотреть рациональное использование трудовых ресурсов, расходов на оплату труда на социальные нужды. Все показатели целесообразно увязывать с ростом доходов предприятия и улучшением качества обслуживания покупателей.

Расчет плановой численности работников производится с учетом режима работы предприятия. При этом учитываются коэффициенты увеличения численности, необходимой для замены временно отсутствующих работников (отпуск, болезнь).

При планировании численности продавцов, кассиров, контролеров-кассиров определяют явочную и среднесписочную численность. При расчете численности этих работников используется показатель условного рабочего места. При его определении могут быть взяты показатели средней площади одного условного рабочего места (в продовольственной торговле – 20м2, в непродовольственной – 21,5м2). В явочную численность входят работники, которые ежедневно должны быть на работе в течение рабочего времени с учетом времени, затрачиваемого на подготовительно-заключительные операции. Расчет явочной численности производится по формуле:

Чя = [ Рм (Тр+ Тиз) ] / Тм, (1.2)

где Чя – явочная численность работников чел;

Рм – условное количество рабочих мест, ед.;

Тр – время работы магазина в неделю, ч.;

Тиз – время подготовительно-заключительных операций, ч.;

Тм - плановая продолжительность рабочей недели одного работника, ч.

Для расчета среднесписочной численности используется формула:

Чсс= Чя \* Тнф / Тпф, (1.3)

где Чсс- списочная численность работников, чел.;

Чя – явочная численность работников, чел.;

Тнф - число рабочих дней на одного работника в год (номинальный фонд);

Тпф – плановый полезный фонд рабочего времени на одного работника в год.

Рассчитанная среднесписочная численность продавцов может быть уменьшена с учетом того, что часть их работы может выполняться заведующими отделами, их заместителями. Численность работников мелкорозничной сети определяется с учетом режима их работы. Но при этом следует иметь в виду, что при определении численности продавцов и кассиров целесообразно учитывать и такие факторы, как интенсивность покупательских потоков, спрос населения, его сезонность, а также применение современных технологий продажи товаров.

На основе расчета плановой численности работников составляется штатное расписание и производится расчет фонда заработной платы (ФЗП).

Штатное расписание представляет собой перечень всех должностей с указанием количества всех работников и предусмотренных ставок и окладов (при тарифной системе оплаты труда) или коэффициентов возрастания заработной платы (при бестарифной системе оплаты труда).

Планирование фонда заработной платы осуществляется в такой последовательности:

* на основе штатного расписания определяется годовой фонд заработной платы по ставкам и окладам для всех работников предприятия;
* определяется возможная сумма премий с учетом предусмотренных на предприятии условий премирования;
* исключаются выплаты по болезни, которые производятся за счет отчислений в фонд социального страхования;
* предусматриваются некоторые суммы выплат для совместителей, работников по договорам подряда, т.е. для работников не списочного состава.

Общая сумма фонда заработной платы торгового предприятия составит сумму всех вышеперечисленных позиций.

При планировании фонда заработной платы необходимо предусматривать различного рода доплаты (за работу в выходные и праздничные дни, в ночное время, за сверхурочные работы). Необходимо также включать в состав фонда заработной платы вознаграждения по итогам работы за год, материальную помощь работникам, выплаты на питания, жилье, транспорт. При этом следует иметь в виду, что эти доплаты или единовременные выплаты могут производиться либо за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия (за счет фонда потребления), либо из фонда заработной платы, т.е. издержек обращения.

Кроме метода прямого счета при планировании ФЗП могут быть использованы: нормативный, экономико-статистический методы и метод экономико-математического моделирования.

Нормативный метод планирования ФЗП основан на соотношении темпов прироста объема товарооборота и ФЗП (производительности труда и средней заработной платы одного работника). Принято считать (т.е. установлен норматив), что при увеличении товарооборота на 1% (в сопоставимых ценах) ФЗП увеличивается на 0,8%, а при уменьшении товарооборота на 1% ФЗП уменьшается на 1,2%.

К экономико-статистическим методам планирования фонда заработной платы относятся:

1. расчет ФЗП на основе фактического уровня ФЗП в % к товарообороту за ряд предшествующих лет;

2) расчет ФЗП на основе плановой чиcленности работников торгового предприятия на будущий год и фактической средней заработной платы одного работника за текущий год:

ФЗПп= Зф\* Чп \* Iзп, (1.4)

где ФЗПп - плановый ФЗП работников торгового предприятия на будущий год, руб.;

Зф – фактическая заработная плата одного работника за текущий год;

Чп – плановая среднесписочная численность работников на будущий год;

Iзп – предлагаемый индекс средней зарплаты одного работника в будущем году по сравнению с текущим годом.

Метод экономико-математического моделирования предполагает использование при расчете ФЗП на будущий год различных экономико-математических моделей.

Основными являются следующие модели:

У = a + bx1, (1.5)

где У – ФЗП торгового предприятия, руб.;

x1 – объем товатрооборота торгового предприятия, руб.;

a, b – параметры модели.

У = a + bx2, (1.6)

где У – ФЗП торгового предприятия, руб.;

x2 – производительность труда i-го работника, руб.;

a, b – параметры модели.

Достоинством экономико-статистических методов и метода экономико-математического моделирования ФЗП является наличие информационной базы; недостатками – приблизительность расчетов, перенос негативных тенденций изменения показателей (если это имело место) на будущий год.

Рассчитанный одним из методов плановый ФЗП на будущий год необходимо увязать с основными показателями хозяйственной деятельности торгового предприятия (прибылью, товарооборотом, доходом, издержками обращения) в случае необходимости ввести соответствующие коррективы.

**2. Организация оплаты труда: когда необходима новая система?**

На сегодняшний день наблюдается усиленное развитие промышленного сектора экономики: растет количество новых производственных предприятий, «старые» осуществляют модернизацию и реорганизацию. Для достижения поставленных целей и увеличения конкурентоспособности на российском и мировом рынках владельцам бизнеса необходимо добиться максимальной отдачи от персонала компании. Организация оплаты труда позволяет повысить прозрачность бизнес-процессов и управляемость компанией, увеличить эффективность контроля затрат на персонал, решить задачи привлечения и удержания квалифицированного персонала.

Основные признаки необходимости внедрения новой системы мотивации персонала, либо корректировки существующей:

**1. Изменение стратегии компании, связанной с резким изменением численности персонала. Появление новых амбициозных целей.**

Одним из важнейших моментов, на которые надо обратить внимание, оценивая оптимальность системы оплаты - наличие взаимосвязи между элементами материального стимулирования и целями, которые ставит перед собой компания. По статистике 80% стратегий не реализуются из-за того, что менеджеры в своей деятельности не мотивированы на достижение стратегических целей компании. Стратегию необходимо перевести в программу действий, назначить ответственных лиц, придать экономическое выражение промежуточным и конечным результатам, увязать с оплатой труда сотрудников. Если стратегией предусмотрен большой набор или сокращение численности, обязательно необходимо корректировать систему оплаты труда.

**2. Регулярное невыполнение оперативных планов.**

Если оклад в первую очередь определяет приверженность сотрудника компании, то переменная часть в оплате труда призвана нацелить сотрудника на достижение конкретных производственных результатов. В зависимости от решаемых бизнес – задач компании, разработанная система оплаты труда может стимулировать рабочее поведение сотрудников, нацеленное на достижение индивидуальных или групповых результатов. Необходимо оптимальное распределение премиального фонда или построение «зарабатывающих» схем. Причем перед работником должны ставиться конкретные и понятные ему задачи.

Реальность выполнения поставленных задач (достижения результатов). Оценка эффективности работы персонала будет невозможной либо некорректной при выставлении изначально недостижимых или размыто сформулированных целей. Очень важно, чтобы сотрудник понимал, каким образом можно ее достичь и, следовательно, получить стимулирующую выплату.

Существенность вознаграждения за достижения. Верхний порог при определении размера такой стимулирующей выплаты должен быть экономически целесообразным, но не ниже порога чувствительности. Как правило, стремление к экономии на стимулирующих выплатах приводит к росту других видов производственных затрат, обусловленных потерей качества, затянутыми сроками либо отсутствием положительных результатов при выполнении поставленных задач.

**3. Выход в регионы, создание филиальной сети, дочерних предприятий.**

При развитии компании возникает еще одна проблема – как сохранить полную управляемость подразделениями, обеспечить контроль при удаленном доступе дочерних компаний. Здесь необходима такая система оплаты труда, которая бы стимулировала менеджмент удаленных подразделений поддерживать оперативную обратную связь и быть самоконтролируемыми. Необходима полная прозрачность бизнес-процессов по всей сети компаний и филиалов, и система оплаты труда должна быть неотделима от них и увязана с результатами деятельности.

**4. Модернизация производства и изменение норм труда.**

Совершенствование технологии производства и переоборудование диктует необходимость в пересмотре норм труда, и многие руководители сталкиваются с проблемой в установке корректных норм, т.к. нередко производительность, описанная в паспорте, не достигается в действительности. Необходимо решить вопрос, как замотивировать персонал на освоение машин в кратчайшие сроки и выйти на высокие показатели производительности.

**5. Высокие постоянные издержки и как следствие высокая себестоимость продукции.**

В ряде промышленных предприятий издержки на персонал составляют значительную часть себестоимости выпускаемой продукции. При этом системы оплаты труда непрозрачны, отсутствуют механизмы контроля и управления этой группой издержек. Специфика производств создает дефицит на рынке труда высококвалифицированных работников, и менеджменту предприятий постоянно приходится искать пути повышения заинтересованности работников в результатах труда, а также способы удержания квалифицированных специалистов на предприятии. Зачастую решение этих проблем приводит к неконтролируемому росту фонда оплаты труда.

**6. Неудовлетворенность руководства компании уровнем производительности труда, качеством выпускаемой продукции.**

В основном такая проблема возникает на предприятиях с тарифно-окладными системами, которые на сегодня безнадежно устарели. Они не обладают мотивирующими свойствами, т.к. работник, зная, что ему гарантирована определенная сумма за определенное время работы, не стремится повысить свою эффективность. Сотрудник не заинтересован в результатах работы, потому что, какими бы они не были, он получит одинаковое вознаграждение за свой труд.

**7. Высокие показатели по текучести персонала.**

Многие предприятия большое внимание уделяют нематериальной мотивации, при этом игнорируя существующую неэффективность материальной стороны. Это повышает лояльность некоторых сотрудников, но, к сожалению, не дает улучшения экономических показателей работы организации в целом. Часто такой опыт неприемлем для адаптации на российском рынке из-за несопоставимости зарплат со стоимостью жизни. Работодателю нельзя забывать, что нематериальное стимулирование должно быть дополнением, а не основной составляющей системы мотивации. Экономия затрат на оплату труда может привести к перерасходу затрат на поиск постоянно обновляемого персонала и на последующее обучение вновь принятых сотрудников.

Когда организация оплаты труда неэффективна, уходят ценные сотрудники, а оставшиеся не проявляют желаемого энтузиазма при решении рабочих вопросов.

Какой же должна быть система оплаты труда? Как сделать ее оптимальной не только для руководства компании, но и для работников? Как повысить производительность труда и качество продукции, результативность работы персонала? Эти вопросы задает себе большинство руководителей. В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему систему оплаты труда персонала, нельзя. Хотя внедрение программ стимулирования всегда требует финансовых и временных затрат, эффект, который они могут принести при правильном их применении, значительно больше. А эффективен только тот работник, который высокомотивирован.

**Заключение**

Вопросы организации заработной платы и управления затратами на оплату труда являются весьма актуальными для торговых предприятий в настоящее время, поскольку их решение предопределяет эффективность функционирования трудовых ресурсов и в целом эффективность торговой деятельности.

Важную роль играют применяемые форма и система оплаты труда, принципы материального вознаграждения, планирование персонала и расходов на оплату труда (ФЗП).

Принципом организации оплаты труда торгового предприятия следует считать сочетание компоненты повременной со сдельной, используя элементы бестарифной оплаты, которые бы позволили учитывать при оплате качество труда и достигнутые с помощью него экономические результаты.

**Список используемой литературы:**

1. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – Киев: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1997.-408 с.
2. Бычин В.Б., Малинин С.В., Шубенкова Е.В. Организация и нормирование труда. Учебник. – М.: Экзамен, 2003.
3. Воловская Н.М. Экономика и социология труда: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.-204с. – (Серия «Высшее образование»)
4. Единые рекомендации по системам оплаты труда работников организаций, финансируемых из Федерального, региональных и местных бюджетов, на 2006 год. (от 22.11.05 г, протокол№10)
5. Жуков А.Л. Регулирование и организация оплаты труда: Учебн. пособие. – М.: МИК, 2002.336с.
6. Квалификационный справочник должностей служащих. - М.: ИНФРА-М, 2000.336с.
7. Мазманова Б.Г. Соотношение рыночного и социально-политического факторов в механизме образования заработной платы. // Менеджмент в России и за рубежом.-2001.-№4.-с.62-69.
8. Меликьян Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения. – М., 2000.
9. Нормирование труда и системы заработной платы. Москва ООО «Журнал «Управление персоналом» 2005. Вып. редактор: Павленко К.В.- с 68-77.
10. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. Пособие / Пашуто В.П. – 2-е изд., испр. и доп. – Мн.: Новое знание,2002.-319с. – (Экономическое образование)
11. Рахманова С.Ю. Оплата труда. №2 Спецвыпуск журнала «Нормирование труда и системы заработной платы», Москва 2005. С 22-26, С 40-51
12. Рофе А.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. – М.: Издательство «МИК», 2003. - 368 с.
13. Слизенгер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: ИНФРА, 2003.
14. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия. - СПб.: Питер, 2003.- 528с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
15. Торговое дело: экономика и организация: Учебник/ Под ред Брагина Л.А. и Данько Т.П. – М.: ИНФРА-М,2001-256с.
16. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: дело, 1995.-336с.
17. Фатхутдинов Р.А. Организация производства.: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2000.-672С.- (Серия «Высшее образование»).
18. Федеральный закон «Об оплате труда работников Федеральных государственных учреждений» (в ред. Постановления Правительства РФ от 02.10.2003 №609)
19. Холл Р.Х.. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. 512с.
20. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. Учебное пособие. 4-е издание. – М.: ИКЦ «МарТ». 2003.
21. Шепеленко С.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии.- Москва: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004. – 160с. (Серия «Экономика и управление»)
22. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебник/ Под общ. ред. А.Н.Соломатина.-2-е изд., перераб. и доп.-М.: ИНФРА-М, 2002.-292с.-(Серия «Высшее образование»)
23. Экономика предприятия: Практикум/Под ред. проф. Волкова О.И., проф. Позднякова В.Я. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 331с. – (Серия «Высшее образование»).
24. Экономика предприятия: Учебник/Под ред. В.Я.Горфинкеля, Е.М.Купрякова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998.-367с.
25. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И.Волкова.– 2-е изд., перер. и доп.-М.: ИНФРА-М, 2001.-520с.- (Серия «Высшее образование»)
26. Экономика предприятия: Учебник для вузов / под ред. проф. Горфинкеля В.Я., проф. Швандара В.А. – 3-е изд., перераб. и доп.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-718с.
27. Экономика предприятия: Учебное пособие // Под ред. Пелиха А.С. – Ростов н/Д.: Феникс,2002