**Содержание**

1. Введение ……………………………………………………....стр.2
2. Система оплаты труда ……………………………………..... стр.3
3. Формы оплаты труда…………………………………………стр.4
4. Порядок оплаты труда работников коммерческой службы………………………………………………………..стр.11
5. Заключение……………………………………..…………….стр.31
6. Список использованной литературы………………………стр.32

**1. Введение**

Рыночная экономика предполагает наличие рынка рабочей силы с территориальным перемещением трудовых ресурсов, сосредоточением труда там, где на него имеется спрос, и оттоком с тех мест, где осуществляется избыточное предложение. Комплекс всех этих факторов формирует конкретную систему оплату труда и её величину.

В условиях рынка вопрос оплаты труда основан на других положениях. Считавшейся одной из незыблемых основ социалистического общества гарантированность государством право на труд и отдых ослаблено независимо оттого, что рынок признаёт результаты этого процесса. Как коллектив, так и отдельный работник будут иметь возможность получать для личного потребления часть общественного продукта, которую они не только создали, но и реализовали на рынке, т.е. на созданный продукт нашёлся покупатель, продукт признан общественной необходимостью.

Следовательно, признание потребителем продукта и состояние рыночной конъюнктуры – два фактора, которые определяют уровень доходов коллектива и отдельного работника. Такая ситуация повышает зависимость производителей от широких слоёв населения, увеличивая вместе с тем экономическую ответственность за результаты созданного продукта, уровня его качества и цены.

Политика предприятия в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как заработная плата является одним из важнейших стимулов в рациональном использовании рабочей силы.

**2. Система оплаты труда .**

Согласно ст. 129 ТК РФ *оплата труда -* это система взаимоотношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами. Условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) являются существенными условиями трудового договора.

Основными государственными гарантиями по оплате труда работников являются:

* Величина минимального размера оплаты труда в РФ.

Минимальный размер оплаты труда устанавливается одновременно на всей территории РФ федеральным законом и не может быть ниже размера прожиточного минимума трудоспособности человека (ст. 133 ТК РФ)

* Меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;
* Ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;
* Ограничение оплаты труда в натуральной форме;
* Обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатёжеспособности в соответствии с федеральным законами;
* Государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда;
* Сроки и очерёдность выплаты заработной платы;
* Ответственность работодателей за нарушение требований, установленных ТК РФ, законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями.

Согласно ст. 129 ТК РФ *заработная плата –* вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте РФ ( в рублях).

В соответствии с коллективным или трудовым договором по письменному заявлению работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству РФ. Доля заработной платы, выплачиваемой в не денежной форме, не может превышать 20% от общей суммы заработной платы.

*Стоимость рабочей силы -* это стои­мость сpедств обеспечения жизни и трудоспособности работника. Обы­чно сюда входят затраты на удовлетворение материальных и духовных потребностей самого работника и его семьи, а также расходы на его профессиональное обучение.

Системы заработной платы, размеры тарифных ставок, окладов различного вида выплат устанавливаются: ,

* работникам организаций, финансируемых из бюджета, - соотвестствующими законами и иными нормативными правовы­ми актами;.
* работникам организаций со смешанным финансированием (бюджетное финансирование и доходы от предприниматель­ской деятельности) - законами, иными нормативными пра­вовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организаций;
* работникам других организаций - коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами орга­низаций, трудовыми договорами.

При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей сумме, под­лежащей выплате. Форма расчетного листка утверждается работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

**3. Формы оплаты труда**

Существуют три формы оплаты труда:

* повременная (тарифная);
* сдельная;
* на комиссионной основе.

***Повременная (тарифная) оплата труда***

При повременной (тарифной) форме оплаты труда заработная плата работника рассчитывается исходя из тарифной ставки (оклада) за фактически отработанное время.

*Тарифная система* - совокупность нормативов, с помощью кото­рых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий.

Тарифная система оплаты труда включает в себя: тарифные став:­

к» (оклады), тарифную сетку, тарифные коэффициенты.

*Тарифная ставка (оклад)* - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) оп­ределенной сложности (квалификации) за единицу времени.

*Тарификация работы* - отнесение видов труда к тарифным разря­дам или квалификационным категориям в зависимости от сложнос­ти труда.

*Тарифный разряд* - величина, отражающая сложность труда и ква­лификацию работника.

*Квалификационный разряд* - величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

*Тарифная сетка* - совокупность тарифных разрядов работ (про­фессий, должностей), определенных в зависимости от сложности ра­бот и квалификационных характеристик работников с помощью та­рифных коэффициентов.

Сложность выполняемых работ определяется на основе их тари­фикации.

Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом Единого тарифно-квалификационного спра­вочника работ и профессий рабочих, Квалификационного справоч­ника должностей руководителей, специалистов и других служащих. Указанные справочники и порядок их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством РФ.

Тарифная система оплаты труда работников организаций, финан­сируемых из бюджетов всех уровней, устанавливается на основе еди­ной тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы, утверждаемой в порядке, установленном федеральным законом, и яв­ляющейся гарантией по оплате труда работников бюджетной сферы. Тарифная система оплаты труда работников других организаций мо­жет определяться коллективными договорами, соглашениями с уче­том тарифно-квалификационных справочников и государственных гарантий по оплате труда.

Основными разновидностями повременной оплаты труда являются:

* простая повременная;
* повременно-премиальная.

При простой повременной оплате труда за основу берется тариф­ная ставка или должностной оклад согласно штатному расписанию и количество отработанного работником времени. Если в течение ме­сяца работник отработал все рабочие дни, то размер его заработной платы будет равняться его должностному окладу. Если работником отработано не все рабочее время, то оплата труда будет начислена лишь за фактически отработанное время.

**Пример**

Служащему установлен должностной оклад - *9000* руб. В апреле *2005* г.

он отработал 19 дней (всего число рабочих дней - 21). Следовательно, его заработная плата составила:

*9000* руб. / 21 дн. х 19 дн. = 8142,86 руб.

в некоторых организациях применяется почасовая оплата труда. В таких случаях заработная плата работника определяется путем умножения часовой ставки оплаты труда на число фактически отра­ботанных часов.

При *повременно-премиальной* оплате труда предусматривается на­числение и выплата премии, устанавливаемой в процентах от долж­ностного оклада (тарифной ставки) на основании разработанного в организации положения о премировании работников, коллективно­го договора или приказа (распоряжения) руководителя организации.

**Пример**

Ведущему инженеру в январе 2005 г. должна была быть выплачена премия в размере 15 % от должностного оклада (10 000руб.). Следова­тельно, его заработок за январь 2005 г.' составил:

10 000руб. + 10 000руб. х 1.5 % = 1.1 500 руб.

Повременная система оплаты труда обычно применяется при оп­лате труда руководящего персонала организации, работников вспомо­гательных производств, а также лиц, работающих по совместительству.

***Сдельная оплата труда***

При сдельной оплате труда заработок работнику начисляется по

конечным результатам его труда, что стимулирует работников к по­вышению производительности труда. Кроме того, при такой системе оплаты труда отпадает необходимость контроля целесообразности использования работником рабочего времени, поскольку каждый работник, как и работодатель, заинтересован в производстве боль­шего количества продукции.

При сдельной оплате труда в основу расчета берется сдельная рас­ценка, которая представляет собой размер оплаты за единицу изго­товленной работником продукции или выполнение определенной операции. В зависимости от способа расчета заработка сдельная сис­тема оплаты труда подразделяется:

* на прямую сдельную;
* сдельно-прогрессивную;
* сдельно-премиальную;
* косвенно-сдельную;
* аккордную.

При *прямой сдельной* системе оплаты труда вознаграждение работ­нику начисляется за фактически выполненную работу или изготов­ленную продукцию по установленным сдельным расценкам, т. е. за­работная плата определяется путем умножения. сдельной расценки на количество произведенной продукции (выполненных работ, ока­занных услуг).

**Пример**

В организации установлена прямая сдельная система оплаты труда. В

январе 2005 г. работник изготовил за месяц 600 ед. продукции. Сдельная

расценка за единицу продукции - 14 руб. Следовательно, размер зара­ботной платы сотрудника за январь составил:

600 ед. х 14 руб./ед. = 8400 руб.

При *сдельно - прогрессивной* системе оплаты труда вознаграждение работника за изготовление продукции сверх нормы определяется по более высоким расценкам в пределах установленной нормы.

Обязательным условием для работника в этом случае является обеспечение какого-то исходного уровня выработки, называемого нормой.

Сдельные расценки могут повышаться постепенно в зависимости от уровня перевыполнения норм, соответствии с принятой на пред­приятии шкалой расценок.

**Пример**

В организации установлена сдельно – прогрессивная система оплаты

труда. В январе 2005 г. работник ':1зготовип600 ед. продукции. Сдельная расценка за единицу продукции: до 300 ед. - 1З руб., от З01 до 400 ед. -­ 14 руб., от 401 до 500 ед. -15 руб., от 501 ед. и выше -16 руб. Следователь­но, размер заработной платы сотрудника за январь составил:

300 ед. х 1З руб. + 100 ед. х 14 руб. + 100 ед. х 15 руб. + 100 ед. х 16 руб. =

= 8400 руб. .

При *сдельно - премиальной* системе рабочим дополнительно начисля­ется премия по показателям, установленным положением о премирова­нии (качество работы, срочность и пр.). Размер премии устанавливается в процентах от сдельного заработка. Следовательно, заработок работ­ника складывается из сдельного заработка, исчисленного исходя из рас­ценок и количества произведенной продукции, и премии.

**Пример**

В организации установлена сдельно-премиальная система оплаты

труда. В январе 2005 г. работник изготовил 600 еД. продукции. Положени­ем о премировании предусмотрена 15-процентная премия за выполнение нормы. В январе 2005 г. норма выработки составляла 600 ед. Сдельная расценка за единицу продукции - 14 руб. Следовательно, размер зара­ботной платы сотрудника за январь составил:

600 ед. х 14 руб. /ед. = 8400 руб.

Премия: .

8400 руб. х 15 % = 1260 руб.

Общий заработок сотрудника *за* январь составил: 8400 руб. +' 1260 руб. = 9660 руб.

*Косвенно-сдельная* система оплаты труда в основном применяется для работников, выполняющих вспомогательные, работы при обслу­живании основного производства. Данная система основана на том, что размер заработной платы вспомогательного рабочего определя­ется в процентах от заработка обслуживаемых им основных произ­водственных рабочих.

**Пример**

Работнику, занятому на вспомогательных работах; начисляется 65 %

от заработка работников основного производства. Если заработок работ­ников основного производства за месяц составил 15000 руб., то работни­ку, занятому на вспомогательных работах, будет начислено:

. 15 000 руб. х 65 % = 9750 руб.

*Аккордная* система оплаты труда предполагает, что для работника размер вознаграждения устанавливается за комплекс работ, а не за конкретную производственную операцию.

**Пример**

Работник цеха занимается сборкой изделия, которое состоит из четы­рех деталей изготовляемых также данным работником. Расценка за из­готовление одного изделия - 400 руб. В течение месяца работник изго­товил 200 деталей, но собрал только 40 изделий. Размер заработка ра­ботника будет определяться исходя из собранных изделий и составит:

400 руб. *I* изд. х 40 изд. = 16 000 руб.

В зависимости от способа организации труда сдельная оплата тру­да может подразделяться также на индивидуальную и коллективную(бригадную). .

При *индивидуальной сдельной системе* оплаты труда вознаграждение работника за его труд целиком зависит от количества произведенной самим работником продукции, ее качества и сдельной расценки.

При *коллективной (бригадной) сдельной* системе оплаты труда за­работок всей бригады определяется с учетом фактически выполнен­ной работы и ее расценки, а оплата труда каждого работника бригады (коллектива) зависит от объема произведенной всей бригадой про­дукции, от качества и количества его труда в общем объеме работ.

***Комиссионная форма оплаты труда***

В настоящее время оплата труда на комиссионной основе широко

применяется в организациях, оказывающих услуги населению и осу­ществляющих торговые операции, для работников отдела сбыта, внешнеэкономической службы организации, рекламных агентов и пр.

Заработок работника за выполнение возложенных на него обязан НО- ' стей определяется в виде фиксированного про цента от общей сто­имости проданной продукции. .

**Пример**

Заработок работника, занимающегося продажей косметики, установ­

лен в размере 8 % от фактического объема реализованной продукции. Если в течение месяца работник реализовал продукции на сумму 80 000 руб.,

то размер его заработка за месяц составит: .

80 000 руб. х 8 % = 6400 руб.

Существует множество разновидностей комиссионной формы оплаты труда, увязывающих оплату труда работников с результатив­ностью их деятельности. Выбор конкретного метода зависит от того, какие цели преследует организация, а также от особенностей реали­зуемого товара, специфики рынка и других факторов.

для обеспечения стабильной работы всей организации оплата тру­да работников отдела реализации может производиться 13 виде фик­сированного процента от базовой заработной платы при выполне­нии плана по реализации.

**3. Порядок оплаты труда работников коммерческой службы**

**1**. В целях расчета индивидуальной оплаты труда, объективно отражающей фактический объем выполненных работ и обеспечи­вающей более обоснованную взаимосвязь результатов работы (тру­дового вклада) каждого члена коллектива с уровнем оплаты труда, работники коммерческой службы объединяются в семь групп в за­висимости от особенностей коммерческой, снабженческо-сбытовой или хозяйственной деятельности и системы вознаграждения за труд:[1]

**. 1 группа** - оплата труда складывается из двух частей - услов­но-постоянной и переменной, определяемой по установленному нормативу от всей суммы выручки от реализации продукции, полу­ченной Предприятием в целом, или от выручки от оптовой реализа­ции продукции за отчетный месяц.

**К 1 группе относятся:**

* коммерческий директор;
* заместитель коммерческого директора;
* ведущий специалист по сертификации и контролю за каче­ством продукции;
* начальник отдела оптовой торговли;
* менеджеры по оптовой торговле (покупке/продаже);
* начальник отдела маркетинга и рекламы;
* старшие менеджеры/менеджеры по рекламе;
* старшие менеджеры/менеджеры по маркетингу.

**. 2 группа** - оплата труда складывается из двух частей - услов­но-постоянной и переменной, определяемых в зависимости от вы­ручки от розничной реализации продукции, полученной Предприя­тием за отчетный месяц.

Ко 2 группе относятся:

* начальник отдела розничной торговли;
* заместитель начальника отдела розничной торговли;
* старшие менеджеры/менеджеры по розничной торговле.

**. 3 группа** - оплата труда производится по должностному окла­ду, скорректированному в соответствии с установленными коэффи­циентами, по результатам деятельности за отчетный период.

**К 3 группе относятся:**

* начальник отдела закупок и реализации сырья;
* трейдер отдела закупок и реализации сырья;
* менеджер-аналитик отдела закупок и реализации сырья.

**. 4 группа** - оплата труда складывается из двух частей - по­стоянной и переменной - и производится исходя из установленной тарифной ставки за одну рабочую смену и нормативов образования переменной части - «плавающего оклада», зависящих от суммы вы­ручки от реализованной продукции, полученной за рабочую смену на конкретной торговой точке.

**К 4** **группе относятся продавцы промышленных/продовольственных товаров стационарных/передвижных торговых точек.**

**. 5** **группа** - оплата труда складывается из двух частей - посто­янной и переменной, определяемой по установленному нормативу от стоимости продукции, отгруженной складской группой в целом(складом) за отчетный месяц.

К 5 **группе относятся:**

* **работники складской группы (товарного склада, склада го­товой продукции): заведующий складской группой, старшие кладовщики, кладовщики;**
* **работники склада хранения и сортировки тары: заведующий складом, старшие кладовщики, кладовщики.**

**. 6** **группа** - оплата труда про изводится на основе коллективно­го (бригадного) фонда оплаты труда по установленным коэффици­ентам трудового участия.

**К 6** **группе относятся:**

* **бригадир грузчиков складской группы;**
* **грузчики складской группы.**

. **7** **группа** - оплата труда производится по сдельной расценке за единицу товара/продукции, доставленной покупателям на авто­машине соответствующей марки.

**К 7** **группе относятся водители автомашин любых марок, находящи­еся в оперативном подчинении коммерческой службы, доставляющие товары (продукцию) покупателям и на торговые точки Предприятия.**

**2. Индивидуальный фонд оплаты труда руководителей, осущест­вляющих управление коммерческой службой в целом (ФОТ), входя­щих в первую группу работников коммерческой службы, определяется на основе:**

* условно-постоянной части оплаты труда илидолжностного оклада;
* переменной части оплаты труда или «плавающего оклада», определяемого по нормативу от:
* выручки от реализации продукции, полученной Предприяти­ем в целом

или

* выручки от оптовой реализации продукции;
* коэффициента корректировки фонда оплаты труда в зависи­мости от личных результатов работы за отчетный месяц.

**ФОТ 1 рассчитывается по формуле:**

ФОТ 1 =УПО + (РПхНрук)хКхС,

где: **УПО** - условно-постоянная часть оплаты труда или должност­ной оклад руководителя коммерческой службы, входящего в первую

группу;

**РП** - сумма выручки от реализованной продукции (оптовая и розничная торговля) или выручка от оптовой реализации продук­ции, полученная Предприятием в целом в отчетном месяце;

**НРУК** - норматив образования «плавающего оклада», являюще­гося переменной частью индивидуального фонда оплаты труда ра­ботника коммерческой службы, входящего в первую группу;

**К** - коэффициент уменьшения переменной части фонда оплаты труда («плавающего оклада») руководителя за невыполнение уста­новленных показателей оценки работы;

**С** - коэффициент корректировки переменной части фонда опла­ты труда («плавающего оклада») руководителя за *неординарные* ре­зультаты работы.

**2.1.** Условно-постоянная часть оплаты труда или должностной оклад (УПО) работника устанавливается в соответствии с действу­ющим на Предприятии штатным расписанием или заключенным трудовым контрактом, или в соответствии с системой оплаты труда, установленной для данной категории работников настоящим Поло­жением, и утверждается генеральным директором Предприятия.

**2.2.** Объем реализованной продукции, работ и услуг (РП), при­нимаемый для расчета индивидуального фонда оплаты труда руко­водителя коммерческой службы, входящего в первую группу, опре­деляется на основании данных бухгалтерской отчетности за месяц,

по результатам работы, которого рассчитывается фонд оплаты труда:

* для коммерческого директора и заместителя коммерческого директора, осуществляющих общее руководство коммерче­ской службой, - как сумма выручки от реализации продук­ции, работ и услуг, поступившая на расчетный счет и в кассу Предприятия в отчетном месяце (обороты за период по креди­ту «Оборотной ведомости по счету № 621» и обороты за пери­од по кредиту «Аналитической справки по счету № 907»);
* для остальных руководителей, специалистов и менеджеров, организующих и осуществляющих оптовую торговлю, - как сумма выручки от оптовой реализации продукции, поступив­шая на расчетный счет Предприятия в отчетном месяце (обо­роты за период по кредиту «Оборотной ведомости по счету № 621»).

**2.3**. Нормативы образования «плавающих окладов», являющих­ся составной частью индивидуальных фондов оплаты труда руково­дителей коммерческой службы, входящих в первую группу (Нрук), рассчитываются для каждой должности отдельно на основе:

* планируемого уровня оплаты труда каждого руководителя

коммерческой службы, входящего в первую группу;

* финансовых результатов деятельности Предприятия на мо­мент расчета нормативов;
* планируемых экономических показателей работы Предприя­тия на ближайший квартал или полугодие.

Нормативы образования «плавающих окладов», являющихся переменной частью индивидуальных фондов оплаты труда руково­дителей коммерческой службы, входящих в первую группу, утверж­даются генеральным директором Предприятия.

**2.4.** Переменная часть фонда оплаты труда («плавающий оклад» ) работника первой группы может быть уменьшена за нарушения, до­пущенные им в работе и повлекшие за собой невыполнение установ­ленных показателей оценки деятельности коммерческой службы, на коэффициент снижения (К).

**2.4.1**. В соответствии с видами работ и услуг, определенными «Положением о службе», коммерческой службе устанавливаются показатели оценки коммерческой, снабженческо-сбытовой и хозяй­ственной деятельности, от качества и сроков выполнения которых корректируется индивидуальный фонд оплаты труда работ­ников в соответствии с порядком, приведенным в настоящем раз­деле.

**2.4.2.** В зависимости от нарушений в выполнении работниками коммерческой службы индивидуальных заданий заместитель ком­мерческого директора или руководитель структурного подразделе­ния в составе коммерческой службы:

* определяет, какой из показателей деятельности коммерческой службы не выполнен вследствие нарушения (упущения) в ра­боте;
* определяет размер коэффициента уменьшения индивидуаль­ного фонда оплаты труда работников (К) в зависимости от на­рушений (упущений), допущенных в работе;
* передает решение по претензии в письменном виде (Форма № 1) коммерческому директору для принятия окончательного решения и на согласующую подпись;
* согласовывает решение по претензии с финансовым директо­ром;
* передает согласованное окончательное решение по претензии

на утверждение генеральному директору;

* передает решение по претензии (Форма № 1), утвержденное генеральным директором, до 2 числа месяца, следующего за отчетным, в планово - экономического отдел для расчета и корректировки индивидуальной оплаты труда.

**2.5.** Коэффициент корректировки «плавающего оклада» работ­ника коммерческой службы, входящего в первую группу в зависи­мости от индивидуальных результатов работы за отчетный месяц (С) оценивает *неординарные* личные достижения в выполнении профес­сиональных или должностных обязанностей или недостатки, допу­щенные в работе.

Обобщенные показатели и значения коэффициента корректи­ровки (С) приведены.

При отсутствии недостатков или достижений в работе коэффи­циент корректировки принимается равным единице.

Коммерческий директор:

* отмечает *неординарные* (положительные или отрицательные)

результаты выполнения работ в графе 3 Формы № 1;

* согласовывает решение по претензии с финансовым директо­ром;
* передает согласованное окончательное решение по претензии

на утверждение генеральному директору;

* передает решение по претензии (Форма NQ 1), утвержден­ное генеральным директором, до 2 числа месяца, следующе­го за отчетным, в планово-экономический отдел для расчета и корректировки индивидуальной оплаты труда.

**3.** **Индивидуальный фонд оплаты труда руководителей и менедже­ров отдела розничной торговли коммерческой службы (ФОТ 2), входя­щих во вторую группу работников коммерческой службы, определяется**

**на основе:**

* условно-постоянной части оплаты труда;
* «плавающего оклада», зависящего от реализованной продук­ции;
* коэффициента, учитывающего невыполнение показателей

оценки работы;

* коэффициента корректировки фонда оплаты труда в зависи­мости от личных результатов работы за отчетный месяц.

**ФОТ 2 рассчитывается по формуле:**

ФОТ 2 = УПО + [(ВРРф - ВРРн) Х Имен] Х К Х С, где: УПО - условно-постоянная часть фонда оплаты труда руково­дителя или менеджера отдела розничной торговли коммерческой

службы, определяемая в зависимости от выручки от розничной реа­лизации продукции, находящейся в определенном диапазоне, полу­ченной за отчетный месяц отделом розничной торговли;

**ВРРф** - фактическая сумма выручки от реализованной продук­ции, полученная за отчетный месяц отделом розничной торговли;

**ВРРн** - нормативная величина выручки от розничной реализа­ции продукции, установленная для определенного диапазона выруч­ки;

**Имен** - норматив расчета переменной части фонда оплаты труда руководителя или менеджера отдела розничной торговли, зависящий от суммы выручки от розничной реализации продукции, превыша­ющей в отчетном месяце установленную нормативную величину в определенном диапазоне изменения выручки;

**К** - коэффициент уменьшения фонда оплаты труда руководите­ля или менеджера отдела розничной торговли за невыполнение уста­новленных показателей оценки работы в отчетном месяце;

**С** - коэффициент корректировки фонда оплаты труда руково­дителя или менеджера отдела розничной торговли за *неордuнарные* результаты работы в отчетном месяце. .

**3.1.** Объем розничной реализации продукции, работ и услуг **(РП),** принимаемый для расчета индивидуального' фонда оплаты труда руководителя или менеджера отдела розничной торговли ком­мерческой службы, определяется на основании данных бухгалтер­ской отчетности за месяц, по результатам работы которого рассчи­тывается фонд оплаты труда:

* для начальника отдела и заместителя начальника отдела, осу­ществляющих общее руководство отделом розничной торгов­ли, - как сумма выручки от розничной реализации продукции, работ и услуг, полученная на стационарных и передвижных торговых точках, поступившая в кассу Предприятия в отчет­ном месяце (обороты за период по кредиту «Аналитической справки по счету № 907»);
* для старших менеджеров и менеджеров, организующих и осу­ществляющих розничную торговлю, - как сумма выручки от реализации продукции на участке, руководимом конкрет­ным старшим менеджером или менеджером, поступившая в кассу Предприятия в отчетном месяце (обороты отдельных участков розничной торговли за период по кредиту «Аналити­ческой справки по счету NQ 907»).

**3.2.** Нормативы образования переменной части фонда оплаты труда, руководителей или менеджеров отдела розничной торговли, входящих во вторую группу (Имен), рассчитываются для каждой должности отдельно на основе:

* планируемого уровня оплаты труда каждого руководителя или менеджера отдела розничной торговли, входящего во вторую группу;
* финансовых результатов деятельности Предприятия на мо­мент расчета нормативов;
* планируемых экономических показателей работы Предприя­тия на ближайший квартал или полугодие.

**3.3.** Порядок расчета индивидуальных фондов оплаты труда руководителей и менеджеров отдела розничной торговли, входя­щих во вторую группу, утверждается генеральным директором Пред­приятия.

**3.4.** Фонд оплаты труда работника второй группы может быть уменьшен за нарушения, допущенные им в работе и повлекшие за собой невыполнение установленных показателей оценки деятель­ности коммерческой службы, на коэффициент снижения (К).

**3.5.** Коэффициент корректировки оплаты труда работника коммерческой службы, входящего во вторую группу, в зависимости от индивидуальных результатов работы за отчетный месяц (С) оце­нивает *неординарные* личные достижения в выполнении профессио­нальных или должностных обязанностей или недостатки, допущен­ные в работе.

**4.** Индивидуальный фонд оплаты труда начальника и работников отдела закупок и реализации сырья (ФОТ 3), входящих в третью группу

работников коммерческой службы, определяется на основе:

* должностного оклада;
* установленного уровня премирования;
* коэффициента корректировки индивидуального фонда опла­ты труда работника в зависимости от индивидуальных результатов работы за отчетный месяц.

**ФОТ 3 рассчитывается по формуле:**

ФОТ3=ДО + (ДОхПхС),

где: **ДО** - должностной оклад начальника или работника отдела за­купок и реализации сырья;

**П** - норматив премирования;

**С** - коэффициент корректировки премии в зависимости от *неор­динарных* индивидуальных результатов работы за отчетный месяц.

**4.1.** Должностной оклад (ДО) начальника и работников отдела закупок и реализации сырья устанавливается в соответствии с дей­ствующим на Предприятии штатным расписанием или заключен­ным трудовым контрактом.

**4.2.** Начальнику и работникам отдела закупок и реализации сы­рья устанавливается норматив премирования (П) в размере 0,3-0,5.

**4.3.** Размер премии конкретного работника может быть изме­нен в зависимости от индивидуальных результатов работы за отчет­ный месяц на коэффициент корректировки (С), который оценивает *неординарные* личные достижения в выполнении профессиональных или должностных обязанностей или недостатки, допущенные в ра­боте.

**4.5. Индивидуальный фонд оплаты труда продавцов промышленных/ продовольственных товаров стационарных/передвижных торговых то­чек (ФОТ 4), входящих в четвертую группу работников коммерческой службы, рассчитывается двумя способами.**

Первый вариант рассчитывается на основе:

* тарифной ставки за одну рабочую смену, зависящей от выручки от реализованной продукции на конкретной торговой точке;
* «плавающего оклада», зависящего от разницы между фактиче­ской и нормативной выручкой от реализованной продукции

на конкретной торговой точке;

* коэффициента, учитывающего невыполнение установленных

показателей оценки работы;

* коэффициента, корректирующего общую сумму индивиду­ального фонда оплаты труда в зависимости от личных резуль­татов работы за отчетный месяц: индивидуальных показателей профессионального уровня и качества выполняемой работы.

**ФОТ 4 рассчитывается по формуле:**

ФОТ 4 = ∑ за отработанные смены [ТС +(ВРТТ - НВР)х Нвртт] х К х С,

где: **ТС** - тарифная ставка продавца, определяемая в зависимости от выручки от реализованной продукции, полученной за одну рабо­чую смену на конкретной торговой точке и сданной в кассу Пред­приятия;

**ВРТТ** - фактическая сумма выручки от реализованной про­дукции на конкретной торговой точке, сданная продавцом в кассу Предприятия за каждую рабочую смену отчетного месяца;

**НВР** - нормативная величина выручки от реализованной про­дукции за каждую рабочую смену на конкретной торговой точке в определенном диапазоне выручки;

**Нвртт** - норматив расчета фонда оплаты труда продавца, зави­сящий от суммы выручки от реализованной продукции, превыша­ющей установленную нормативную величину в определенном диа­пазоне выручки на конкретной торговой точке;

**К** - коэффициент уменьшения фонда оплаты труда продавца за невыполнение установленных показателей оценки работы в отчет­ном месяце;

**С** - коэффициент корректировки фонда оплаты труда продавца

за *неординарные* результаты работы в отчетном месяце.

***Второй вариант* рассчитывается на основе:**

. тарифной ставки работы продавца за одну рабочую смену;

. «плавающего оклада», зависящего от реализованной продукции за отчетный месяц;

. коэффициента, учитывающего невыполнение установленных

показателей оценки работы;

. коэффициента, корректирующего общую сумму индивиду­ального фонда оплаты труда в зависимости от личных резуль­татов работы за отчетный месяц: индивидуальных показателей профессионального уровня и качества выполняемой работы.

**ФОТ 4 рассчитывается по формуле:**

ФОТ 4 = [(Те х РД) + (BPТТ х Hвртт)] х к Х С,

где: **Те** - тарифная ставка продавца, определяемая в зависимости от выручки от реализованной продукции, полученной за одну рабо­чую смену на конкретной торговой точке и сданной в кассу Пред­приятия;

**РД** - количество рабочих дней (смен), отработанных продавцом в отчетном месяце;

**ВРТТ** - выручка от реализованной продукции на конкретной торговой точке, сданная продавцом в кассу Предприятия в отчетном месяце;

**Нвртт** - норматив образования «плавающего оклада» продавца, зависящий от суммы выручки от реализованной продукции, полу­ченной на конкретной торговой точке и сданной в кассу Предприя­тия в отчетном месяце;

**К** - коэффициент уменьшения фонда оплаты труда продавца за невыполнение установленных показателей оценки работы в от­четном месяце;

**С** - коэффициент корректировки фонда оплаты труда продавца

за *неординарные* результаты работы в отчетном месяце.

**5.1.** Тарифная ставка продавца за одну рабочую смену (ТС) рас­считывается, исходя из плановых показателей по реализации про­дукции, установленных отделу розничной торговли, с учетом фи­нансового состояния Предприятия.

**5.2.** Выручка от реализованной продукции (ВРТТ), прини­маемая для расчета «плавающего оклада» продавца, определяется за каждую рабочую смену на конкретной торговой точке отдела роз­ничной торговли по данным «Кассового Z-отчета».

**5.3.** Нормативы образования «плавающих окладов» (Hвртт), яв­ляющихся частью фонда оплаты труда продавцов, рассчитываются с учетом финансового состояния Предприятия, сложившейся регио­нальной конъюнктуры и спроса на реализуемую продукцию, плани­руемого объема реализации продукции на каждой торговой точке.

**5.4.** Фонд оплаты труда продавца может быть уменьшен за нару­шения, допущенные им в работе и повлекшие за собой невыполне­ние установленных показателей оценки деятельности коммерческой службы, на коэффициент корректировки (К).

**5.5**. Коэффициент корректировки общей суммы индивидуаль­ного фонда оплаты труда продавца в зависимости от индивидуальных результатов работы за отчетный месяц (С) оценивает *неординарные* личные достижения в выполнении профессиональных обязанностей или недостатки, допущенные в работе.

**5.6.** Рабочие смены, фактически отработанные продавцом в от­четном месяце (РД), определяются по табелю учета рабочего времени.

**5.7.** Порядок расчета фонда оплаты труда продавцов промыш­ленных/продовольственных товаров стационарных/передвижных торговых точек отдела розничной торговли утверждается генераль­ным директором Предприятия.

**6.** **Индивидуальный фонд оплаты труда работников складской группы (товарного склада, склада готовой продукции, склада хранения и сортировки тары: заведующий складской группой, старшие кладов­щики, кладовщики) (ФОТ 5), входящих в пятую группу работников коммерческой службы, рассчитывается на основе:**

* должностного оклада;
* «плавающего оклада», определяемого по установленному

нормативу от стоимости продукции, отгруженной сюrадской

группой в целом, включающей:

* товарный склад;
* склад готовой продукции;
* склад хранения и сортировки тары;
* коэффициента корректировки фонда оплаты труда в зависи­мости от личных результатов работы за отчетный месяц.

**ФОТ 5 рассчитывается по формуле:**

ФОТ 5 = [ДО + (ОТГП х Ирс)] х К х С, где: ДО - должностной оклад (условно-постоянная часть ФОТ) ра­ботника складской группы;

**ОТГП** - объем продукции, отгруженной складской группой в це­лом, в отчетном месяце;

**Ирс** - норматив образования «плавающего оклада» работника складской группы, являющегося переменной частью фонда оплаты труда;

**К** - коэффициент снижения фонда оплаты труда работника складской группы за невыполнение установленных показателей оценки работы;

**С** - коэффициент корректировки фонда оплаты труда работника

складской группы по результатам работы за отчетный месяц.

**6.1.** Должностной оклад (ДО) работника устанавливается в со­ответствии с действующим на Предприятии штатным расписанием или заключенным трудовым контрактом, или в соответствии с си­стемой оплаты труда, принятой для данной категории работников настоящим Положением, и утверждается генеральным директором Предприятия.

**6.2.** Объем продукции в стоимостном выражении, отгруженный складской группой (ОТГП) и принимаемый для расчета индивиду­альных фондов оплаты труда работников склада, определяется как стоимость продукции в ценах фактической реализации, отгружен­ной складской группой за отчетный месяц.

Стоимость отгруженной конкретным окладом продукции опре­деляется на основании данных бухгалтерского учета «Ведомость выбытия товарно-материальных ценностей со оклада в ценах факти­ческой реализацию» за месяц, по результатам работы которого рас­считывается фонд оплаты труда.

**6.3.** Нормативы образования «плавающего оклада» работника складской группы **(Ирс),** являющегося составной частью индивиду­ального фонда оплаты труда работников складской группы, рассчи­тываются для каждой должности на основе:

* . финансовых результатов деятельности Предприятия;
* . экономических показателей работы Предприятия на плани­руемый год.

Нормативы образования «плавающих окладов» утверждаются ге­неральным директором Предприятия.

**6.4.** Фонд оплаты труда работника складской группы может быть уменьшен за нарушения, допущенные им в работе и повлекшие за собой невыполнение установленных показателей оценки деятель­ности коммерческой службы, на коэффициент корректировки (К).

**6.5.** Коэффициент корректировки фонда оплаты труда работ­ника складской группы коммерческой службы в зависимости от ин­дивидуальных результатов работы за отчетный месяц (С) оценивает *неордuнарные*личные достижения в выполнении профессиональных или должностных обязанностей или недостатки, допущенные в ра­боте (см. пункт 4.2.5).

**7**. **Индивидуальный фонд оплаты труда грузчиков складской груп­пы (ФОТ 6), входящих в шестую группу работников коммерческой**

**службы, рассчитывается на основе:**

* . коллективного (бригадного) фонда оплаты труда;
* . коэффициентов трудового участия каждого грузчика в общем

объеме работы;

* . коэффициента корректировки фонда оплаты труда грузчиков

в зависимости от личных результатов работы.

**ФОТ 6 рассчитывается по формуле:**

**ФОТ** 6 = **ФОТбг х КТУ** х К х **С,**

где: **ФОТбг** - сумма коллективного фонда оплаты труда бригады грузчиков складской группы;

**КТУ** - коэффициент трудового участия каждого грузчика в вы­

полнении общего объема работы бригады;

**К** - коэффициент снижения фонда оплаты труда работника складской группы за невыполнение установленных показателей оценки работы;

**С** - коэффициент корректировки индивидуального фонда опла­ты труда грузчика в зависимости от *неордuнарных*личных результа­тов работы за отчетный месяц.

**7.1.** Сумма коллективного фонда оплаты труда бригады грузчи­ков складской группы **(ФОТбг)** определяется следующим образом:

**7.1.1**. ***Первый вариант* - *ФОТбг устанавливается в абсолютной величине,***в денежном выражении, исходя из достигнутого уровня

следующих показателей:

* объема выполняемых грузчиками работ и услуг;
* финансового состояния Предприятия.

***Сумма бригадного фонда оплаты труда грузчиков (ФОТбг)***утверж­дается генеральным директором Предприятия и *не изменяется* с вре­менным уменьшением или увеличением количественного состава работников бригады в течение установленного срока, например, в течение квартала, полугодия.

**7.1.2.** ***Второй вариант* - *ФОТбг является «плавающей» величи­ной и рассчитывается***по установленному нормативу, исходя из до­стигнутого уровня следующих показателей:

* . объема продукции, отгруженной складской группой за отчет­ный месяц;
* . объема выполняемых грузчиками работ и услуг;
* . финансового состояния Предприятия.

**ФОТбг рассчитывается по формуле:**

ФОТбг = ОТГП х Нбг,

где: **ОТГП** - объем продукции, отгруженной складской группой в це­

лом в отчетном месяце;

**Нбг** - норматив образования коллективного фонда оплаты тру­да бригады грузчиков складской группы, утверждается генеральным директором Предприятия.

Сумма фонда оплаты труда бригады грузчиков, рассчитанная по нормативу, *не изменяется* от уменьшения или увеличения коли­чественного состава работников бригады в течение установленного срока (например, в течение квартала или полугодия).

**7.1.3.** Изменение суммы бригадного фонда оплаты труда груз­чиков может быть произведено в случаях:

* . значительного изменения объема производства продукции (более чем на 25 %);
* . увеличения количества работ и услуг, выполняемых грузчика­ми (более чем на 30 %);
* . изменения (ухудшения или улучшения) финансового состоя­ния Предприятия.

**7.2.** Вклад каждого грузчика в выполнение общего объема ра­боты бригады отражает индивидуальный коэффициент трудового участия (КТУ).

**7.2.1.** Сумма индивидуальных коэффициентов трудового уча­стия всех грузчиков бригады, как находящихся в штате коммерческой службы, так и внештатных работников, должна быть равна единице.

**7.2.2.** Степень участия (КТУ) каждого грузчика в работе брига­ды устанавливает коммерческий директор по представлению руко­водителя по подчиненности (начальника отдела розничной торгов­ли, заведующего складской группой, бригадира бригады грузчиков).

**7.2.3.** Размер КТУ доводится до сведения грузчиков до начала текущего месяца.

**7.3**. Фонд оплаты труда грузчика складской группы может быть уменьшен за нарушения, допущенные им в работе и повлекшие за собой невыполнение установленных показателей оценки деятель­ности коммерческой службы, на коэффициент корректировки (К).

**7.4.** Индивидуальный фонд оплаты труда грузчика может быть изменен в зависимости *от* результатов работы за отчетный месяц в соответствии с коэффициентом корректировки (С), который оце­нивает *неординарные* личные достижения в выполнении професси­ональных обязанностей или недостатки, допущенные в работе .

**7.5.** Индивидуальный фонд оплаты труда бригадира бригады грузчиков (ФОТ 6бр) рассчитывается на основе:

* . условно-постоянной части оплаты труда или должностного оклада;
* . доли в бригадном фонде оплаты труда;
* . коэффициента корректировки фонда оплаты труда в зависи­мости *от* личных результатов работы.

**ФОТ 6бр рассчитывается по формуле:**

ФОТ 6бр = [ДО + (ФОТбг х КТУ)] х к х С,

где: **ДО** – условно - постоянная часть оплаты труда или должностной оклад бригадира грузчиков, устанавливается в соответствии с дей­ствующим на Предприятии штатным расписанием или заключен­ным трудовым контрактом или в соответствии с настоящим Поло­жением;

**ФОТбг** - сумма коллективного фонда оплаты труда бригады

грузчиков складской группы;

**КТУ** - коэффициент трудового участия бригадира в выполнении

общего объема работы бригады грузчиков;

**К** - коэффициент снижения фонда оплаты труда бригадира за

невыполнение установленных показателей оценки работы;

**С** - коэффициент корректировки индивидуального фонда опла­ты труда бригадира грузчиков в зависимости от *неординарных* личных результатов работы за отчетный месяц.

**8**. **Индивидуальный фонд оплаты труда водителей автомашин, на­ходящихся в оперативном подчинении коммерческой службы и заня­тых поставкой продукции покупателям и на розничные торговые точки Предприятия (ФОТ 7), входящих в седьмую группу работников коммер­ческой службы, определяется на основе:**

. сдельной расценки на пере возку единицы продукции автома­шиной определенной марки;

. фактического объема продукции, доставленного покупателям в течение отчетного месяца;

. индивидуальных показателей профессионального уровня и ка­чества выполняемой работы.

Сдельная система оплаты труда повышает заинтересованность водителей автомашин, находящихся в оперативном подчинении коммерческой службы и занятых поставкой продукции покупателям и на розничные торговые точки:

* . в своевременной доставке и сдаче покупателям максимально­го объема продукции в пределах предусмотренного договором купли - продажи срока, установленного коммерческой службой;
* . в минимизации времени простоев и порожних пробегов авто­машин.

**ФОТ 7 рассчитывается по формуле:**

ФОТ 7 = (СРхПП)х КхС,

где: **СР** - сдельная расценка на перевозку единицы продукции, то­варов, тары автомашиной определенной марки. Сдельные расцен­ки рассчитаны с учетом компенсации в оплате труда отклонения от нормального режима работы водителей (от работы по пятиднев­ной рабочей неделе с двумя выходными в субботу и воскресенье)

и с учетом работы при полной загрузке автомашин в соответствии с их грузоподъемностью. График работы водителей, находящих­ся в оперативном подчинении коммерческой службы, организован по пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями, из кото­рых один день - в воскресенье, второй день - по скользящему гра­фику, утвержденному в коммерческой службе, работающей по ше­стидневной рабочей неделе с одним выходным днем в воскресенье;

**ПП** - фактический объем продукции, перевезенной (доставлен­ной) покупателям в течение отчетного месяца (в натуральных по­казателях), определяется на основании данных первичных учетных документов (накладных);

**К** - коэффициент уменьшения фонда оплаты труда водителя за невыполнение установленных показателей оценки работы в отчет­ном месяце, определяется по табл. 2 (см. пункт 4.2.4);

С - коэффициент корректировки фонда оплаты труда води­тeля за *неординарные* результаты работы в отчетном месяце.[1]

**4. Заключение**

В курсовой работе рассмотрены вопросы организации, системы и формы оплаты труда.

Управление предприятием, организацией - это комплекс управленческих задач, решать кото­рые приходится с определенной периодичностью: ежечасно, еже­дневно, ежемесячно и т.п.[5]

В сфере управления Предприятием задача построения оптималь­ной системы оплаты труда и непосредственно сам расчет оплаты труда персонала, как находящегося в штате Предприятия, так и внештат­ного, является одной из важнейших задач, которая требует решения каждый месяц (с завидным постоянством).

Напряжение, неприятие, непонимание в отношениях с работни­ками любого уровня квалификации, любой профессии могут воз­никнуть даже при введении самой совершенной, прогрессивной, ориентированной на учет интересов трудового коллектива или/и каждого работника системы оплаты и стимулирования труда.

Какой бы деятельностью не занималось Предприятие, работни­кам нужно предложить убедительную, аргументированную мотива­цию для совершения трудового процесса (определение уровня оплаты труда; создание механизма, позволяющего обеспечить материальную и/или социальную заинтересованность работников трудиться именно на данном Предприятии).

Работа в области совершенствования оплаты труда показывает, что самой сильной мотивацией для эффективного труда служит его высокая оплата.

В настоящее время в области оплаты труда руководителей предприятия сложилась такая ситуация, для которой характерно полное расхождение ранее провозглашенных принципов с реальной действительностью. Поэтому первым шагом к совершенствованию оплаты труда руководителей должно быть изменение в механизме формирования оплаты их труда на предприятии.

**5. Список использованной литературы**

1. Яковлева Т.Г. «Эффективные системы оплаты труда» - М.: Издательство «Альфа – Пресс». 2005г. – 168с.
2. Сидорова Е.С. «Заработная плата» (практическое пособие) – 2-е издание. – М.: Издательство «Омега – Л». 2006г. – 294с.
3. Куликов Л.М. «Экономическая теория» - М.: ТК Велби, Издательство «Проспект». 2005г. – 432с.
4. Луговой В.А. «Оплата труда» - М.: Издательство «Инфра-М». 2004г. – 207с.
5. Вахрушина М.А. «Управленческий анализ» - М.: Издательство «Омега – Л». 2005г.
6. Гиляровская Л.Т. «Экономический анализ» - М.: Издательство «Юнити-Дана». 2004г. – 517с.