

## ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ФОРМ ОПЛАТЫ ТРУДА И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОТРАСЛИ ТОРГОВЛИ

Перегудова Анастасия Юрьевна<sup>1</sup>,

e-mail: 70166537@online.muiiv.ru,

<sup>1</sup>Московский университет им. С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

*В статье раскрываются цель и задачи формирования системы оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли, анализируются компенсационная и инвестиционная составляющие заработной платы персонала в сфере торговли как особенность организации оплаты труда в данной сфере, разделение заработной платы сотрудников в организациях сферы торговли на условно-постоянную и условно-переменную части, особенности применения повременной системы оплаты труда, применение комиссионной формы оплаты труда для продавцов, особенности материального стимулирования сотрудников в торговых компаниях, а также их виды, анализируются возможности использования применения показателей KPI в торговых организациях, а также различные стимулирующие программы для персонала в сфере торговли, в результате чего выделяются ключевые особенности системы оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли.*

**Ключевые слова:** оплата труда, стимулирование персонала, формы оплаты труда, система оплаты труда, KPI, стимулирующие программы

## THE FEATURES OF MODERN FORMS OF REMUNERATION AND INCENTIVES FOR PERSONNEL IN THE TRADE INDUSTRY

Peregudova A.Yu.<sup>1</sup>,

e-mail: 70166537@online.muiiv.ru,

<sup>1</sup>Moscow Witte University, Moscow, Russia

*The article reveals the purpose and objectives of the formation of a system of remuneration and incentives for personnel in the trade industry. It analyzes the compensation and investment components of staff wages in the trade sector as a feature of the organization of remuneration in this area, the division of wages of employees in organizations in the trade sector into conditionally permanent and conditionally variable parts, the features of the use of a time-based payment system labor. The article also analyses the use of a commission form of remuneration for sellers, features of financial incentives for employees in trading companies, as well as their types. The possibilities of using KPI indicators in trade organizations are analyzed, as well as various incentive programs for personnel in the field of trade, as a result of which the key features of the system of remuneration and incentives for personnel in the trade industry are highlighted.*

**Keywords:** remuneration, staff incentives, forms of remuneration, remuneration system, KPI, incentive programs

DOI 10.21777/2587-554X-2022-2-97-103

### Введение

Проблема формирования системы оплаты труда и стимулирования персонала на предприятии является главной частью социально-трудовых отношений работников, работодателей и государства, которые имеют большое влияние на трудовые ресурсы нашей страны. Практические и теоретические вопросы по расчетам оплаты труда всегда привлекают внимание ученых, законодателей, руководителей организаций и наемных работников. Оплата труда является одним из ключевых факторов эффективности предприятия, потому что от ее размера и своевременной выплаты зависит про-

изводительность труда, качество выполненной работы и в целом удовлетворение работников своим положением.

Вопросам современных форм оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли посвящены различные научные исследования, например, Г. Десслера [1], Т.И. Мелехиной [2], Т.А. Пантелеевой и Л.И. Харченко [3], Т.А. Рябчиковой [4], И.М. Четвертакова [5].

В настоящее время существует большое количество форм оплаты труда и стимулирования персонала в организациях отрасли торговли, при этом часть из имеющихся неизбежно устаревает и теряет свою актуальность в связи с изменениями в экономике страны, появлению новых форм деятельности торговых предприятий, а также появлению новых технологичных профессий. В связи с этим назрела необходимость изучения, анализа и систематизации актуальных в настоящее время форм оплаты труда сотрудников и методов стимулирования персонала в торговых организациях, которые учитывают современные аспекты управленческой деятельности в организациях, а также специфику развития сферы торговли в различных компаниях, отвечающих условиям современной рыночной экономики.

Цель исследования состоит в рассмотрении форм оплаты труда и стимулирования персонала, анализа возможности их использования в настоящее время в отрасли торговли, а также в исследовании новых форм оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли, которые применяются в современных российских и зарубежных торговых организациях.

### **Особенности современных форм оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли**

Цели оплаты труда, в том числе и в отрасли торговли, заключаются в привлечении и удержании сотрудников с помощью конкурентных компенсационных планов, которые соответствуют бюджету компании, соответствующему рынку труда и правительственным нормативным актам.

Задачи формирования системы оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли:

- привлекать талантливых специалистов;
- мотивировать сотрудников;
- поддерживать «боевой дух» персонала [6].

Торговые компании, которые предлагают конкурентоспособную и улучшающую жизнь компенсацию, могут повысить мотивацию на рабочем месте и производительность труда, что, в конечном итоге, приводит к большему успеху компании сферы торговли.

Распределение населения, работающего в различных отраслях в России в 2021 году, отображено на рисунке 1.

На рисунке показано, что рассматриваемая сфера занятости находится на втором месте по количеству занятого населения в данной сфере.

Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников оптовой и розничной торговли в Российской Федерации за 2017–2021 годы отображена на рисунке 2.

Итак, оплата труда граждан в сфере оптовой и розничной торговли в России за 2017–2021 годы выросла на 16 196 рублей, или на 33,5 %, что является значением, близким к среднему росту за тот же период по всем отраслям, который составляет 32,1 %. Также стоит отметить, что рост заработной платы в рассматриваемой сфере немного превышает средние значения по всем отраслям в целом.

По утверждению ученых, особенность организации оплаты труда в сфере торговли заключается в том, что она содержит компенсационную и инвестиционную составляющие [7]. К компенсационным расходам относят расходы на поддержание имеющихся трудовых ресурсов, а к инвестиционным – на развитие и повышение квалификации работников. Именно они в дальнейшем капитализируются и формируют первоначальную стоимость человеческих ресурсов в нематериальных активах торговой организации.

Для обеспечения действенности и углубления организации оплаты труда в торговых организациях целесообразно рассмотреть предложение И.М. Четвертакова относительно ее деления на условно-постоянную и условно-переменную части. В качестве основы распределения предлагается зависимость затрат от количества времени, отработанного персоналом торговой организации [5].



Рисунок 1 – Структура населения, которое работает в различных отраслях в России в 2021 г.<sup>1</sup>

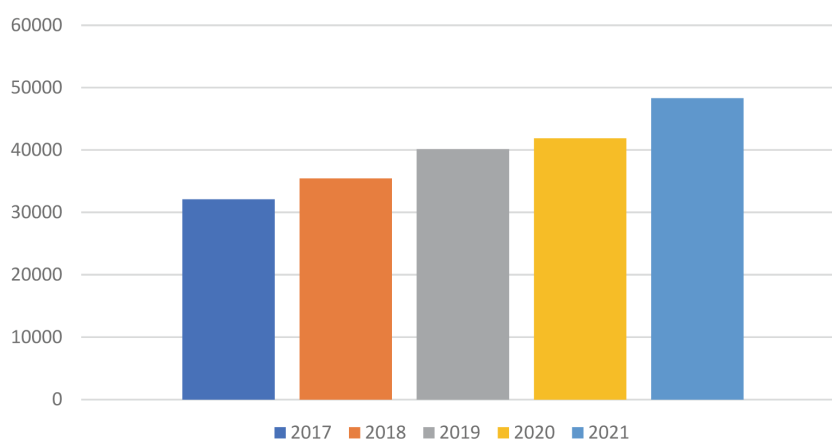


Рисунок 2 – Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников оптовой и розничной торговли в Российской Федерации за 2017–2021 гг.<sup>2</sup>

К составу условно-переменных расходов при предложенном подходе причисляются траты на оплату труда за отработанное время, налоги и отчисления от фонда оплаты труда; все остальные расходы считаются условно-постоянными, которые не имеют прямой взаимосвязи со временем, которое было отработано человеком. Такая дифференциация затрат на персонал учитывает необходимость использования различных подходов к их факторному анализу, которые будут способствовать большей точности расчетов и адекватности результатов аналитического исследования.

Кроме этого, предложенное разделение организации оплаты труда в торговой организации может быть использовано при ее бюджетировании, а именно будет способствовать разработке гибкого бюджета, который повысит качество планирования расходов и информационного обеспечения их анализа.

На вид финансовой выплаты, которая получается сотрудником, влияет категория данного сотрудника и вид рабочей деятельности, которую он выполняет, а также зоны его индивидуальной ответственности в рабочей деятельности.

Так, исполнительные, административные, профессиональные, компьютерные и внешние торговые работники, освобожденные от оплаты сверхурочных, могут получать зарплату за выполняемую ими работу. Зарплата может выплачиваться еженедельно, ежемесячно, раз в полмесяца (24 раза в год) или каждую вторую неделю, что составляет 26 раз в год. Заработная плата выдается также в течение оплачиваемых отпусков, но не в течение отпусков без оплаты.

<sup>1</sup> Источник: сайт Федеральной службы государственной статистики (<https://rosstat.gov.ru/>).

<sup>2</sup> Источник: сайт Федеральной службы государственной статистики (<https://rosstat.gov.ru/>).

Иногда наемные руководители в организациях сферы торговли имеют трудовые договоры, в которых оговаривается размер зарплаты, которую они будут получать. Владельцы торговых компаний обязаны по требованию службы внутренних доходов получать разумную зарплату в дополнение к любым другим выплатам, таким как дивиденды, которые они получают.

Некоторым сотрудникам организаций в сфере торговли платят почасово и только за то время, которое они фактически работают. Их работодатели обязаны платить им сверхурочные за любые часы, отработанные сверх их стандартной рабочей недели, и они классифицируются как не освобожденные от уплаты налогов работники.

Продавцам в организациях сферы торговли обычно платят комиссионные. Они получают компенсацию, основанную на их продажах в течение определенного периода времени, обычно в процентах от продаж [8].

Считаем, что эффективным является применение повременной оплаты (или ее разновидностей) для сотрудников, функциональными обязанностями которых является оказание сервисных услуг в торговых организациях, поскольку возникает сложность в определении объема услуг, предоставленных клиенту отдельным работником.

В условиях современной рыночной экономики значимое место занимает и функционирование в торговых организациях оплаты труда на комиссионной основе, при которой заработок работника определяется в виде фиксированного (процентного) дохода от продажи продукции.

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

В современных условиях в практике торговых фирм общей тенденцией совершенствования систем оплаты и стимулирования труда персонала является применение повременных систем в сочетании с доплатами, бонусами и премиями за личный вклад работника в увеличение дохода фирмы.

Стоит отметить, что в связи с тем, что в сфере существует особенность стимулирования труда, которая вызвана тем, что персонал торговли преимущественно более ориентирован на материальное стимулирование, внимание нематериальным методам стимулирования практически не уделяется. Поэтому основными факторами для установления уровня зарплаты персонала для руководства являются общий объем выручки, ассортиментная политика, тактика продаж, распределение обязанностей среди персонала, уровень обслуживания.

Вследствие данных обстоятельств, наиболее распространенной системой материального стимулирования персонала в торговле является система сдельной оплаты труда. Данная система основывается на анализе следующих видов показателей, которые могут варьироваться от конкретной сферы продаж: объем выручки, выполнение плана по продажам, выполнение стандартов обслуживания, уровень знания ассортимента и т.д. Это означает, что уровень зарплаты сотрудника напрямую зависит от дохода организации. Помимо оклада сотрудник получает так называемый процент от продаж. И в зависимости от принятых показателей этот процент может исчисляться от уровня личной продажи либо от коллективного объема продаж. Плюсами данной системы оплаты труда в рамках материального стимулирования сотрудников являются следующие (рисунок 3).

Формирование в торговых организациях эффективной системы бонусов, основанной на учете вклада каждого работника в общий результат, является одним из важных направлений развития предприятия торговой сферы, поэтому именно от достижения целей компании зависит ее конкурентоспособность.

Особенностью системы оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли в России является то, что фиксированная часть дохода (оклад) обычно составляет менее 50 % от ежемесячного уровня дохода, а переменная часть зависит от процента от продаж. При этом стоит отметить, что если процент зависит от личного уровня продаж, то впоследствии это может привести к возникновению конфликтных ситуаций и, как следствие, к падению уровня обслуживания. А при коллективном объеме продаж есть риск, что не все сотрудники будут качественно работать, а основной объем продаж будет достигаться за счет лидеров и трудолюбивых работников, что впоследствии так же может привести к конфликтам.

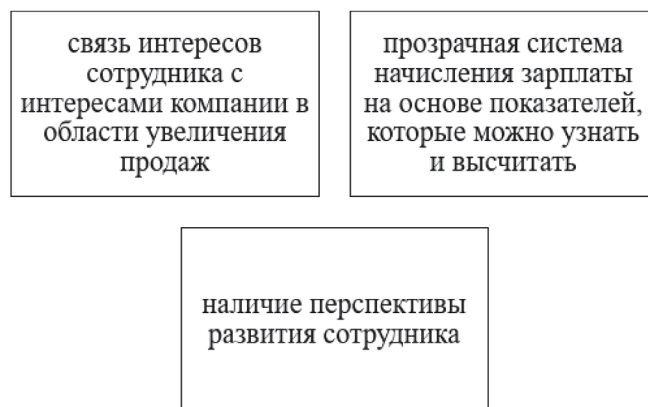


Рисунок 3 – Преимущества системы сдельной оплаты труда<sup>3</sup>

Итак, с учетом данных особенностей системы оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли, при разработке современных систем оплаты труда в торговых организациях необходимо принимать во внимание следующее (рисунок 4).

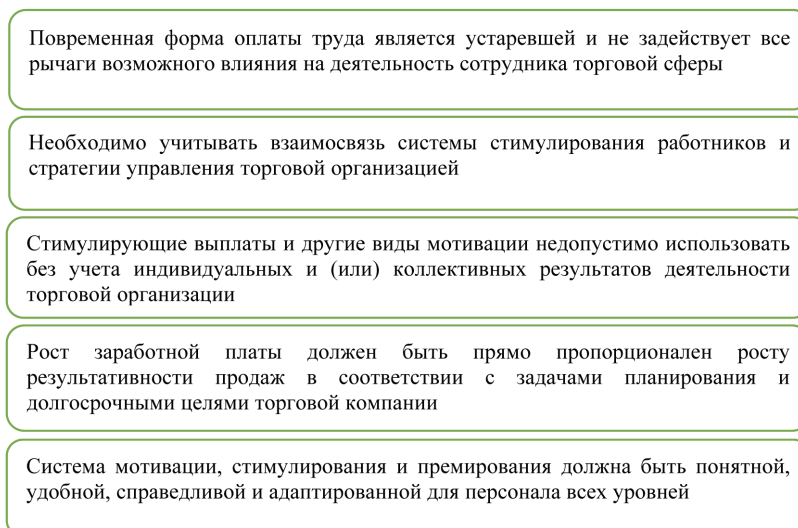


Рисунок 4 – Особенности форм оплаты труда персонала в отрасли торговли<sup>4</sup>

Помимо этого, для отрасли торговли в розницу, например, возможно использование метода сегментирования отделений организации по категориям продукции [4].

Таким образом, у всех работников будет собственная зона ответственности. Помимо этого, возможна организация выдачи премий для работников при реализации общего плана по продажам. Похвала для работников является стимулом к формированию здоровой соревновательности между работниками, у которых не реализовано желание в признании и лидерстве. Проведение различных мероприятий, направленных на развитие и поддержание организационной культуры, также является немаловажным фактором нематериального стимулирования персонала в торговых организациях. Наличие дополнительных социальных гарантий позволяет удовлетворить потребности в безопасности сотрудников.

Применять показатели KPI в торговых организациях целесообразно как для оценки работы компании в целом, так и для оценки конкретных работников. Система на основе KPI, в отличие от базовой заработной платы, ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании. С

<sup>3</sup> Составлено автором.

<sup>4</sup> Составлено автором.

помощью системы КРІ в торговле можно контролировать и оценивать эффективность выполняемых сотрудниками действий.

Система КРІ показателей на торговых предприятиях эффективна как инструмент управления персоналом и повышения производительности труда на всех уровнях – от рядовых исполнителей до высшего руководства [1].

Стоит выделить такую особенность оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли: зачастую в организациях сферы торговли выплаты на покрытие сумм, которые обычно удерживаются из заработной платы работников, в том числе на социальное обеспечение и медицинскую помощь, учитываются как вознаграждение.

Арендная стоимость квартиры или дома, предоставленных работникам, является формой вознаграждения, как и общая стоимость любого питания, сертификатов магазина, товаров или кредитов магазина, предоставленных работнику.

Расходы, в том числе расходы на переезд, которые возмещаются работодателем, даже если работник не представил документов, подтверждающих их действительность, считаются вознаграждением.

Не рассматриваются в качестве составляющих оплаты труда в организациях сферы торговли следующие статьи: взносы работодателя в групповой страховой или групповой пенсионный план, увольнение или выходное пособие, кроме уже отработанного времени и начисленного отпуска, скидки работникам на товары, приобретенные у работодателя, а также возмещение расходов, для которых работодателю были предоставлены достаточные документы [2].

Почти все, что руководитель торговой компании дает работнику в виде оплаты труда, будет облагаться налогом. Это означает, что бизнесу, возможно, придется удерживать подоходный налог и платить определенные налоги на заработную плату.

Налогооблагаемую стоимость легко определить для регулярной оплаты труда, льгот, денежных премий и денежных стимулов, но налогооблагаемую стоимость безналичного вознаграждения определить сложнее [6].

Отметим, что оплата труда является денежным и безналичным вознаграждением, которое работник или руководитель торговой компании получает за выполнение своей работы. Она включает в себя заработную плату, комиссионные, стимулы, бонусы, питание и другие льготы, которые оплачиваются компанией.

Сотрудникам организаций сферы торговли могут выплачиваться бонусы в разное время и по разным причинам. Некоторые бонусы связаны с производительностью, в то время как другие даются всем сотрудникам компании или рабочей группе в конце большого проекта или особенно удачного в финансовом плане года. Также распространены праздничные бонусы в конце года.

Стимулирующие программы – это распространенный метод, используемый для мотивации продавцов, и они могут включать в себя безналичные подарки, такие как поездки или оздоровительные путевки. Многие компании предлагают как денежные, так и безналичные стимулы руководителям, включая опционы на акции.

Таким образом, особенностями системы оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли являются следующие:

- распространена повременная система оплаты труда, когда некоторым сотрудникам организаций в сфере торговли платят почасово и только за те часы, которые они фактически работают, также выплачиваются сверхурочные;
- продавцам в организациях сферы торговли обычно платят оклад и комиссионные или бонусы;
- фиксированная часть дохода (оклад) обычно составляет менее 50 % от ежемесячного уровня дохода;
- переменная часть заработной платы у работников торговли, как правило, зависит от процента от продаж;
- наиболее распространенным видом стимулирования труда в торговле является материальное стимулирование (системы на основе сдельной оплаты труда).

### Заключение

В статье представлен аналитический обзор современных форм оплаты труда и стимулирования персонала в торговой организации.

Ключевой особенностью системы оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли в России является то, что фиксированная часть дохода (оклад) обычно составляет менее 50 % от ежемесячного уровня дохода. Часто используется система КРІ показателей на торговых предприятиях, которая эффективна как инструмент управления персоналом и повышения производительности труда на всех уровнях – от рядовых исполнителей до высшего руководства.

Были выделены также такие особенности системы оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли: распространена повременная система оплаты труда, когда некоторым сотрудникам организаций в сфере торговли платят почасово и только за те часы, которые они фактически работают, также выплачиваются сверхурочные; продавцам в организациях сферы торговли обычно платят оклад и комиссионные или бонусы; фиксированная часть дохода (оклад) обычно составляет менее 50 % от ежемесячного уровня дохода и др.

### Список литературы

1. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
2. Мелехина Т.И. Заработная плата. Особенности бухгалтерского и налогового учета в аптечных организациях. – М.: Московский гуманитарный университет, 2017. – 78 с.
3. Пантелеева Т.А., Харченко Л.И. Современные подходы к организации оплаты труда в торговых организациях: специфика и тенденции // Мировые цивилизации. – 2019. – № 1. – С. 15–21.
4. Рябчикова Т.А. Оплата труда персонала. – Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. – 113 с.
5. Четвертаков И.М. Организация, нормирование и оплата труда в АПК. – Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра Первого, 2016. – 139 с.
6. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 160 с.
7. Дашкова Е.С. Современные системы вознаграждения персонала: монография / науч. ред. А.А. Федченко. – Воронеж: ИПЦ ВГУ, 2020. – 112 с.
8. Лебедев Д. Деньги делают деньги: от зарплаты до финансовой свободы. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 240 с.

### References

1. Dessler G. Upravlenie personalom. – M.: Laboratoriya znaniy, 2020. – 800 s.
2. Melekhina T.I. Zarabotnaya plata. Osobennosti buhgalterskogo i nalogovogo ucheta v aptechnykh organizatsiyah. – M.: Moskovskij gumanitarnyj universitet, 2017. – 78 s.
3. Panteleeva T.A., Harchenko L.I. Sovremennye podhody k organizatsii oplaty truda v torgovykh organizatsiyah: specifika i tendencii // Mirovye civilizatsii. – 2019. – № 1. – S. 15–21.
4. Ryabchikova T.A. Oplata truda personala. – Tomsk: Tomskij gosudarstvennyj universitet sistem upravleniya i radioelektroniki, 2016. – 113 s.
5. Chetvertakov I.M. Organizatsiya, normirovanie i oplata truda v APK. – Voronezh: Voronezhskij gosudarstvennyj agrarnyj universitet im. Imperatora Petra Pervogo, 2016. – 139 s.
6. Vetluzhskih E.N. Motivatsiya i oplata truda: Instrumenty. Metodiki. Praktika. – M.: Al'pina Pablisher, 2019. – 160 s.
7. Dashkova E.S. Sovremennye sistemy voznagrazhdeniya personala: monografiya / nauch. red. A.A. Fedchenko. – Voronezh: IPC VGU, 2020. – 112 s.
8. Lebedev D. Den'gi delayut den'gi: ot zarplaty do finansovoj svobody. – M.: Al'pina Pablisher, 2020. – 240 s.