

УДК 331.2

**В. М. Тур, ассистент (БГТУ)****КОМИССИОННАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА:  
ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

В статье обобщена практика применения комиссионной системы оплаты труда в организациях промышленности: изучены положения локальных нормативных правовых актов, регламентирующих порядок применения комиссионной системы оплаты труда; рассмотрена структура заработной платы работников, занятых реализацией продукции, товаров (работ, услуг); изучен порядок установления нормативов комиссионного вознаграждения и их расчетная база. На основе исследования практики применения комиссионной системы в организациях промышленности выделены ее разновидности, определены условия их выбора. Определены показатели эффективности применения комиссионной системы оплаты труда в организациях промышленности, выявлены особенности и проблемы ее использования.

The article introduces a generalized practice of using commission payment system in the industry organizations. There were studied provisions of the local normative legal acts that regulating the use of commission payment system. There was examined the structure of wages of workers engaged in products sales (works, services). There was studied the procedure for establishing standards commission and their calculation base. Based on a study of the practice of using commission payment system in the industry organizations there were highlighted its varieties and defined the conditions for their selection. There were defined performance indicators of using commission payment system in the industry organizations and revealed particularities and problems in using it.

**Введение.** Развитие рыночной экономики ставит перед организациями проблему не только выпуска качественной продукции, но и успешной ее реализации. В условиях возрастающей конкуренции важная роль в организации эффективного сбыта продукции, а значит, получения достаточного объема выручки и, как следствие, прибыли, принадлежит должным образом налаженной материальной заинтересованности работников, основные функции которых связаны с реализацией продукции и услуг, в обеспечении снижения запасов готовой продукции на складах и достижения высоких показателей реализации продукции, товаров (работ, услуг), в том числе и на экспорт. С учетом этого в организациях ведется поиск эффективных форм оплаты труда таких работников, позволяющих повысить их заинтересованность в расширении рынков сбыта, увеличении объемов реализации продукции и поступления выручки.

В последнее время был принят ряд законодательных актов в части либерализации государственной политики в области оплаты труда. Их целью является минимизация государственного регулирования и расширение прав нанимателей при организации оплаты труда. Предприятиям предоставлено больше прав и возможностей при организации собственной системы оплаты труда.

Одним из таких документов является Указ Президента Республики Беларусь «О некоторых вопросах стимулирования реализации продукции, товаров (работ, услуг)» № 49 от 23 января 2009 г. (с изменениями и дополнениями), согласно которому в целях повышения заинте-

ресованности работников коммерческих организаций в обеспечении роста объемов реализованной продукции, товаров (работ, услуг), в том числе на экспорт, снижения запасов готовой продукции, поступления валютной выручки руководителям коммерческих организаций предоставляется право:

– осуществлять выплату ежемесячного вознаграждения работникам, обеспечивающим указанные выше показатели, в процентном отношении от выручки, полученной от реализации продукции, товаров (работ, услуг) в действующих ценах, без ограничения его максимальными размерами;

– предусматривать в контрактах работникам, обеспечивающим поступление валютной выручки, полученной от реализации продукции, товаров (работ, услуг), персональные условия оплаты труда, включающие оклады (ставки), и не ограниченные максимальными размерами выплаты стимулирующего характера (надбавки, премии), а работникам, непосредственно участвовавшим в заключении внешнеэкономической сделки (договора), в зависимости от эффективности ее (его) реализации – вознаграждение в процентном отношении от суммы этой сделки (договора).

**Основная часть.** Комиссионные вознаграждения – это выплаты сотруднику в определенной пропорции от дохода, который он приносит предприятию.

Поскольку комиссионная форма оплаты труда нацелена на стимулирование продаж, то и применяется в основном коммерческими подразделениями организаций. Такая система сти-

мулирования в наибольшей степени подходит для той категории сотрудников, обязанностью которых является поиск клиентов и реализация им товаров и услуг, и является одной из форм материального стимулирования специалистов по сбыту в достижении высоких показателей реализации продукции, товаров (работ, услуг), в том числе и на экспорт.

Для выявления разновидностей и условий применения комиссионной системы оплаты труда отечественными субъектами хозяйствования нами было выполнено исследование внутрифирменных систем оплаты труда работников, занятых реализацией продукции, в промышленных организациях, в частности ОАО «Борисовский завод автотракторного электрооборудования», ОАО «Управляющая компания холдинга «Минский моторный завод», ОАО «МЗАЛ имени П. М. Машерова», ОАО «Интеграл», ОАО «Минский завод «Калибр», ОАО «Минский завод «Термопласт», РУП «Минский завод шестерен», ОАО «ММЗ имени С. И. Вавилова – управляющая компания холдинга «БелОМО».

Исследование показало, что комиссионная система применяется для организации материального стимулирования работников, связанных со сбытом и реализацией продукции: отделов сбыта, отделов комплексной торговли и поставок, отделов маркетинга и продаж, управлений маркетинга и сбыта, управлений внешнеэкономической деятельности и т. д.

Заработная плата, начисленная указанным работникам, максимальными размерами не ограничивается и включает в затраты по производству и реализации продукции, учитываемые при ценообразовании и налогообложении. Конкретные размеры, порядок и условия выплаты ежемесячного вознаграждения определяются нанятым в коллективном договоре, соглашении или ином локальном нормативном правовом акте.

В обследованных организациях промышленности основным локальным нормативным правовым актом, регламентирующим условия применения комиссионной системы оплаты труда, является Положение по оплате труда работников подразделения, занятого реализацией продукции (например, Положение о материальном стимулировании работников управления маркетинга, Положение об оплате труда работников службы маркетинга и сбыта, Положение о вознаграждении работников отдела сбыта, занятых реализацией продукции). К основным вопросам указанных локальных актов, отражающим порядок применения комиссионной системы оплаты труда, относятся:

– шкала вознаграждения (в процентах) либо фиксированный процент;

– условия выплаты вознаграждения, в том числе план (задания) по реализации;

– порядок распределения фонда вознаграждения между работниками.

Порядок разработки штатного расписания и формирования фонда заработной платы в организациях, применяющих комиссионную систему оплаты труда, особенностей не имеет.

При этом заработная плата, как правило, состоит из постоянной и переменной частей. Постоянная часть заработной платы работников формируется на основе тарифных ставок или должностных окладов согласно штатному расписанию, а переменная часть в основном представлена комиссионным вознаграждением. В исследуемых организациях доля тарифной заработной платы (постоянной части) в заработной плате колеблется в диапазоне от 25 до 70%.

Комиссионная система может предусматривать как индивидуальное комиссионное вознаграждение, так и коллективное комиссионное вознаграждение (рассчитывается в целом по структурному подразделению, а затем распределяется между работниками с учетом их участия в деятельности подразделения).

Комиссионное вознаграждение может быть представлено в виде прямых комиссионных выплат (устанавливаются в процентах от показателей реализации продукции) или премиальных выплат, размер которых устанавливается в процентах от оклада в зависимости от выполнения плана по показателям реализации продукции.

Нормативы вознаграждения в обследованных организациях промышленности устанавливаются с использованием различной расчетной базы. В качестве базовых показателей, как правило, используются: величина начисленной выручки, величина поступивших на счета (расчетные и валютные) денежных средств, величина авансовых платежей. При этом в отдельных случаях вознаграждение определяется с учетом корректировок на уровень выполнения различных показателей, связанных с деятельностью подразделения, например, плана по поступлению выручки, по отгрузке, плана по инновациям, плана по снижению остатков готовой продукции на складе и т. д.

Что касается самих нормативов (или размеров) комиссионных вознаграждений и их обоснования, то в обследованных организациях промышленности они, как правило, сформировались на основе долговременных наблюдений за объемами продаж, размером выручки и величиной заработной платы работников, аналитических расчетов и оценки возможностей предприятия по обеспечению уровня заработной платы исходя из размера выручки. Например, на основе анализа среднемесячного разме-

ра выручки и среднемесячной заработной платы за предыдущий год определяется шкала процентов фонда вознаграждения по структурному подразделению. На отдельных предприятиях проценты постоянно актуализируются в зависимости от экономической ситуации и необходимости сбыта той или иной продукции.

Отметим опыт ОАО «Борисовский завод автотракторного электрооборудования», где для установления размера комиссионных выплат был проведен опрос работников сбытовых служб для установления уровня заработной платы, отвечающего их требованиям. На основе полученных результатов был определен процент комиссионных выплат, при этом в качестве постоянной части был взят текущий уровень заработной платы. При выполнении показателей, установленных стратегией продаж (планируемые ежемесячные темпы роста объемов продаж на внутренний рынок и экспорт за рубеж), которые контролируются ежемесячно и по итогам работы за год, работникам начисляется премия в виде процента комиссионных выплат от должностного оклада (постоянной части). При невыполнении заданных показателей вознаграждение не выплачивается.

Как было сказано выше, целью применения комиссионной системы оплаты труда в исследуемых организациях является формирование материальной заинтересованности работников, связанных с реализацией продукции, в увеличении объемов продаж, поиске новых рынков сбыта, обеспечении снижения запасов готовой продукции на складах, обеспечении своевременного поступления выручки и достижении других показателей, непосредственно влияющих на финансовую стабильность организации. Для решения этих задач обследованные организации промышленности используют три разновидности комиссионной системы оплаты труда, предполагающие наличие постоянной (тарифной) части в структуре заработка работников:

- повременно-премиальная система;
- повременная система с комиссионными выплатами;
- повременно-премиальная система с комиссионными выплатами.

Чаще всего в организациях промышленности применяется повременная система оплаты труда с комиссионными выплатами. Постоянная часть заработной платы работников формируется на основе их тарифных ставок и окладов на повременной основе. Комиссионные выплаты, как правило, привязываются к выручке от реализации продукции (товаров), стоимости работ, стоимости отгруженной продукции, сумме поступивших денежных средств от реализации продукции. При этом, как правило,

формируется коллективный фонд комиссионного вознаграждения, который посредством установленных коэффициентов может быть скорректирован в зависимости от процента выполнения плана по объему реализации продукции и поступлению денежных средств; процента выполнения плана по внедрению инноваций; процента выполнения финансового плана; процента выполнения плана по снижению остатков продукции на складе; процента выполнения плана по отгрузке продукции и т. д. Затем коллективный фонд комиссионного вознаграждения распределяется между работниками в соответствии с их трудовым вкладом. Постоянная часть в структуре заработной платы работников колеблется в диапазоне 45–60%.

Повременно-премиальная система применяется несколько реже. Размер премии (от должностных окладов) устанавливается в зависимости от выполнения плана по величине выручки от реализации продукции, экспорту, поступлению денежных средств. В большинстве случаев премирование носит индивидуальный характер. Вместе с тем встречается формирование коллективного премиального фонда вознаграждения, который распределяется между работниками в соответствии с их коэффициентом трудового участия. Постоянная часть в структуре заработной платы колеблется в диапазоне от 25 до 70%.

Повременно-премиальная система с комиссионными выплатами используется лишь в одной из обследованных организаций. Система предусматривает выплату индивидуальных премиальных выплат за выполнение плана по показателям стратегии продаж плюс комиссионные выплаты за продвижение «пакетного предложения» и годовые бонусы за перевыполнение показателей стратегии продаж. Таким образом, в системе оплаты труда увязываются как краткосрочные, так и долгосрочные стимулы.

Выбор разновидности применяемой комиссионной системы зависит от целей и направленности маркетинговой политики. Комиссионные в виде процента от объема реализации устанавливаются, если организация стремится к максимальному увеличению общего объема продаж, и, как правило, корректируются на выполнение заданного плана по реализации продукции. Зачастую организации устанавливают процент для валютной выручки выше, чем для выручки, получаемой на внутреннем рынке.

Если же процент рассчитывается не от объема продаж и полученной выручки, а от фонда оплаты труда либо должностных окладов, то он все равно ставится в зависимость от выполнения планов по реализации продукции и поступлению денежных средств.

Если у организации возникали проблемы со своевременностью поступления от покупателей денежных средств на счета, то процентное вознаграждение ставится в зависимость от сроков платежей. Если организация заинтересована в усиленном продвижении одного из видов продукции, то для этого вида устанавливается более высокий комиссионный процент. Также встречается дополнительное вознаграждение в процентах от выручки за отгрузку потребителю «пакетного предложения».

Что касается эффективности использования комиссионной системы оплаты труда в обследованных организациях промышленности, то большинство из них отмечают снижение запасов готовой продукции на складах; увеличение поступления выручки, в том числе валютной; соблюдение сроков ее поступления; расширение рынков сбыта и, как следствие, рост прибыли. Специалисты организаций указывают, что поиск новых покупателей ведет к применению новых форм доведения продукции до потребителей, тем самым расширяются рынки сбыта. Контроль за поступлением выручки позволяет управлять величиной дебиторской задолженности. Все это способствует повышению результатов функционирования организации в целом.

Кроме того, отмечается увеличение размеров оплаты труда работников, занятых реализацией продукции, что является следствием их успешной работы. При этом уровень средней заработной платы данных работников превышает среднюю по организации заработную плату, как правило, на 15–20%. Высокий уровень заработной платы носит функцию закрепления активных и креативных кадров и позволяет удерживать их в данной организации. Использование коллективного стимулирования работников, оплачиваемых по комиссионной системе, способствует передаче положительного опыта и формированию командного стиля работы.

Основные проблемы применения комиссионной системы оплаты в организациях связаны:

- с обоснованием нормативов (размеров) комиссионных выплат, исходя из возможностей организации и обеспечения мотивации работников, занятых реализацией продукции (работ, услуг). В настоящее время нормативы комиссионного вознаграждения устанавливаются, как правило, эмпирическим путем;

- с установлением соотношения постоянной и переменной частей заработной платы работников, оплачиваемых с использованием комиссионной системы оплаты труда, с учетом необходимости поддержания их мотивации к труду и соблюдения государственных гарантий в оп-

лате труда. В настоящее время постоянная часть заработной платы по организациям промышленности колеблется в диапазоне от 25 до 70%, доля постоянной части, как правило, устанавливается эмпирическим путем;

- с распределением коллективного фонда вознаграждения с учетом индивидуального вклада работников в достижение конечного результата. В настоящее время используется механизм распределения коллективного фонда комиссионного вознаграждения между работниками с учетом коэффициентов трудового участия (коэффициентов трудового вклада) либо на основе заранее установленных фиксированных пропорций распределения (в процентах), что не всегда удовлетворяет работников.

Таким образом, несмотря на эффективность применения комиссионных систем оплаты труда в большинстве организаций, существуют резервы дальнейшего повышения ее эффективности, которые связаны с решением вышеперечисленных проблем.

**Заключение.** В настоящий момент организации Республики Беларусь имеют возможность разработки собственной системы оплаты труда, в том числе с использованием комиссионной системы. Наличие и характер указанных проблем применения данной системы оплаты труда в организациях промышленности свидетельствуют о целесообразности подготовки Методических рекомендаций по применению комиссионной системы оплаты труда в качестве методической помощи для руководителей организаций, руководителей и специалистов служб, занимающихся вопросами организации труда и заработной платы.

Такую систему оплаты труда рекомендуется использовать для той категории сотрудников, в обязанности которых входит поиск клиентов и заключение с ними контрактов, так как она позволяет повысить заинтересованность таких работников в достижении высоких показателей реализации продукции, товаров (работ, услуг): расширении рынков сбыта, увеличении объемов реализации продукции и поступления выручки, то есть является одной из эффективных форм материального стимулирования специалистов маркетинговых служб. В зависимости от целей маркетинговой политики и функций занятых в процессе продаж продукции подразделений и работников целесообразно использовать ту разновидность комиссионной системы оплаты труда, которая окажет максимальное влияние на эффективность процесса реализации продукции, товаров (работ, услуг).

*Поступила 20.03.2014*