

## Особенности труда в торговле

Торгово-технологический процесс – основа организации труда  
Государственное регулирование трудовых отношений

# Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговли)

## Виды организации труда

Разделение и кооперация труда  
Организация и обслуживание рабочих мест  
Организация и обслуживание рабочих мест  
Условия труда  
Режим труда и отдыха работников, режим работы  
Материальная ответственность  
Охрана труда

Понятие и сущность нормирования труда  
Нормы и нормативы по труду в торговле  
Использование норм и нормативов

Состав рабочего времени торговых работников  
Государственные гарантии рабочего времени  
Методы изучения затрат рабочего времени

**Т. В. Мазанкова**

**ОРГАНИЗАЦИЯ,  
НОРМИРОВАНИЕ  
И ОПЛАТА ТРУДА  
НА ПРЕДПРИЯТИИ  
ОТРАСЛИ (ТОРГОВЛИ)**

*Учебное пособие*

курс лекций для студентов специальности 080502  
«Экономика и управление на предприятии отрасли  
(торговля и общественное питание)»



**Москва-Берлин  
2015**

УДК 331(075.8)

ББК 65.2

М13

Рецензенты:

*В. Г. Мыслик* – зав. кафедрой мировой экономики и маркетинга ДВГУПС,  
д-р экон. наук., проф.;

*К. А. Головин* – Генеральный директор ООО «АСП-Центр».

**Мазанкова, Т. В.**

М13        Организация, нормирование и оплата труда  
на предприятии отрасли (торговли) : курс лекций  
для студентов специальности 080502  
«Экономика и управление на предприятии отрасли  
(торговля и общественное питание)» :  
учебное пособие / Т. В. Мазанкова. –  
М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 214 с.

ISBN 978-5-4475-3630-5

В учебном пособии изложены основные темы курса «Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговли)» в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования РФ по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (торговля и общественное питание)». В пособии отражены вопросы рабочего времени торговых работников, нормирования и организации труда, организации оплаты труда на торговом предприятии. Используются нормативные документы по вопросам труда и заработной платы. В пособие включены примеры и пояснения.

Для студентов экономических вузов.

УДК 331(075.8)

ББК 65.24я73

ISBN 978-5-4475-3630-5

© Мазанкова Т. В., текст, 2015

© Издательство «Директ-Медиа», макет, оформление, 2015

## Оглавление

Введение .....	5
Глава 1. Труд в торговле .....	7
1.1. Особенности труда в торговле.....	7
1.2. Торгово-технологический процесс – основа организации труда.....	11
1.3. Государственное регулирование трудовых отношений.....	20
Глава 2. Организация труда в торговле.....	32
2.1. Виды организации труда.....	32
2.2. Разделение и кооперация труда .....	37
2.3. Организация и обслуживание рабочих мест.....	45
2.4. Условия труда .....	55
2.5. Режим труда и отдыха работников, режим работы .....	61
2.6. Материальная ответственность .....	75
2.7. Охрана труда.....	79
Глава 3. Нормирование труда в торговле.....	84
3.1. Понятие и сущность нормирования труда .....	84
3.2. Нормы и нормативы по труду торговле .....	88
3.3. Использование норм и нормативов .....	95

Глава 4. Использование рабочего времени .....	101
4.1. Состав рабочего времени торговых работников .....	101
4.2. Государственные гарантии рабочего времени.....	106
4.3. Методы изучения затрат рабочего времени .....	110
Глава 5. Оплата труда в торговле .....	121
5.1. Заработная плата: понятие, функции, государственные гарантии .....	121
5.2. Понятие и принципы организации оплаты труда .....	128
5.3. Тарифная система оплаты труда .....	136
5.4. Формы и системы оплаты труда .....	151
5.5. Премияльные системы .....	184
Глава 6. Эффективность труда .....	192
6.1. Эффективность и производительность труда торговых работников.....	192
6.2. Определение экономической эффективности мероприятий научной организации труда.....	198
Библиографический список .....	205
Примечания и комментарии .....	209

## Введение

Торговля является одной из самых прибыльных и динамично развивающихся отраслей национальной экономики. Динамичное развитие торговли, изменения в торгово-технологических процессах, появление новых прогрессивных технологий повышают требования как к профессионализму торговых работников, так и к организации труда и оплате труда в торговых организациях.

Совершенствование подготовки специалистов экономического профиля в области торговли предполагает углублённое осмысление и знание механизмов, принципов, методов нормирования, организации и оплаты труда на торговых предприятиях. Учебным планом для студентов специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (торговля и общественное питание)» предусмотрена дисциплина «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (торговли)».

Цели дисциплины «Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (торговли)»: вооружить будущего специалиста торгово-экономического профиля теоретическими знаниями и практическими навыками исследования и организации трудовых процессов; дать представление о методах исследования трудовых процессов и затрат рабочего времени; научить студентов современным методам организации труда; ознакомить с применяемыми в отрасли торговли формами и системами оплаты труда, премиальными системами; показать основную первичную документацию по учету труда, рабочего времени и оплате труда; сфокусировать внимание на направлениях повышении эффективности труда в торговле.

Предметом изучения дисциплины является труд торговых работников. Объектом изучения служат торговые предприятия, в которых совершаются торгово-технологические процессы по доведению товара от производителя до потребителя. Изучение данной дисциплины основывается на диалектическом и системном подходе.

В данном учебном пособии излагаются основные темы курса «Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговли)». Пособие включает в себя изложение как традиционных сложившихся, так и новых современных подходов. Рекомендую воспользоваться в порядке преемственности ранее применяемыми подходами к разработке тарифных условий оплаты труда, нормированию и организации труда, мы имеем в виду не простое копирование этих подходов, а их творческое использование и необходимую корректировку, отвечающую интересам и возможностям предприятия.

Изменения в технике и технологиях, в содержании труда, обуславливающие изменения в подходах к организации и управлению трудом, меняют характер взаимодействия человека и техники. Возрастают требования к обновлению профессиональных знаний работников, к созданию условий для профессионального и личностного роста работников. Происходит формирование нового подхода к качеству трудовой жизни и бережного отношения к здоровью человека

Создание благоприятных условий труда, обеспечение его достойного вознаграждения позволят поднять престиж труда на торговых предприятиях и привлечь молодые кадры. Защита экономических и социальных интересов человека труда, бережное отношение к его здоровью – важнейшие условия развития торговли на инновационной основе.

# Глава 1. Труд в торговле

## 1.1. Особенности труда в торговле

Труд играет исключительно важную роль в жизни человека и общества, создании национального богатства, научно-техническом и социальном прогрессе.

*Труд* – это сознательная целесообразная деятельность человека, направленная на преобразование предметов природы и их приспособление для удовлетворения своих потребностей.

Выделяют индивидуальный и совокупный общественный труд. Общественный труд представляет собой целесообразное функционирование совокупности отдельных индивидуумов, взаимосвязанных между собой разделением, обменом, специализацией и кооперацией труда, направленное на создание материальных и духовных благ, предназначенных для удовлетворения полезных человеку и обществу потребностей.

*Общественный труд* рассматривают как процесс взаимодействия организационно-технической (материально-вещественной) и социально-экономической сторон. *Материально-вещественная сторона* характеризует его как элемент производительных сил и отражает отношение человека к природе. Изменения в предметах, орудиях, организации и условиях труда, квалификации работников отражаются на материально-вещественной стороне. Отношения людей друг к другу в процессе и по поводу создания вещей, формирования и развития работника составляют *социально-экономическую сторону* труда.



Выделяют три основные функции общественного труда:

- труд как средство к жизни, как способ и мера удовлетворения человеческих потребностей;
- труд как основа существования общества, источник вещественного богатства, фактор общественного прогресса;
- труд как фактор развития самого человека, как сфера утверждения личности.

**Индивидуальный труд** характеризуется определённой совокупностью трудовых функций, действий или операций работника.

Труд торговых работников является составной частью совокупного общественного труда. Особенности торговли обуславливают специфические особенности труда в торговле.

Первой особенностью является *двойственный характер труда*. Трудовые процессы торговых работников разделены на два различных по своей природе вида:

- связанные со сменой формы стоимости товара;
- связанные с продолжением процесса производства в сфере обращения.

Затраты труда первого вида обеспечивают смену формы стоимости товара из товарной в денежную. Это затраты непроизводительного характера, они не изменяют стоимости, но они общественно необходимы и являются составной частью общественного труда. К таким трудовым затратам относятся продажа товара, реклама, изучение спроса и т. д.

Затраты труда второго вида включают ряд дополняющих процесс производства операций. Эти затраты носят производственный характер, увеличивают стои-

мость товара, таким образом торговля принимает участие в создании национального дохода. К таким трудовым затратам относятся транспортировка, упаковка, фасовка, подготовка к продаже и т. д.

Большая часть затрат труда в современной торговле – затраты производственного характера. По мнению специалистов, в перспективе эта доля затрат труда должна снижаться.

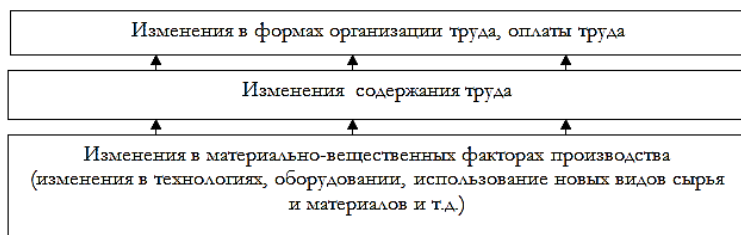
Второй особенностью является *большая нервная напряженность труда торговых работников*. Продавцам приходится вступать в контакт с множеством людей, отличающихся по интеллекту, уровню образования, психологии. В процессе работы продавец должен не только доброжелательно отвечать на вопросы покупателя, но и быстро и безошибочно выполнять различные рабочие действия по обслуживанию покупателя: выбор товара, нарезка, взвешивание, упаковка и т. д.

Третьей особенностью является *большое физическое напряжение*. Работа продавцов, кассиров, кассиров-контролёров связана с длительным, однообразным, фиксированным положением тела: продавцы – стоя, кассиры и контролёры – сидя. Работа стоя более утомительна, требует большого расхода энергии, неблагоприятна с точки зрения нарушения кровообращения. При работе сидя затрудняется работа органов кровообращения и дыхания, возможны нарушения опорно-двигательного аппарата.

Четвёртой особенностью является *значительное влияние на труд торговых работников вероятностных факторов*. Нагрузка торговых работников значительно колеблется по часам дня и дням недели. Организация труда затруднена аритмичностью рабочего процесса: в одних случаях возникает простой из-за отсутствия покупателей, в других – перегрузка в часы «пик» и повышение напряженности труда.

Пятая особенность – *конечным результатом труда в торговле является услуга*. По определению современного экономического словаря под услугами понимаются виды деятельности, в процессе выполнения которых не создаётся ранее не существовавший материально-вещественный продукт, а изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта, это блага, предоставляемые в виде деятельности. И как всем услугам, им присущи определённые недостатки, а именно непостоянство качества.

Содержание труда определяется существующим технологическим процессом на предприятии, а любые изменения в содержании труда обусловлены изменениями в материально-вещественных факторах производства и тесно связано с условиями и организацией труда (рисунок 1.1).



*Рисунок 1.1. Взаимосвязь изменений в факторах производства и организации труда*

Изменения в содержании труда ведут к изменениям в профессиях, появлению новых профессий, изменению профессионального состава и структуры работников.

Современное производство характеризуется глубокими качественными изменениями в технологии и управлении. При переходе к постиндустриальному производству понятие «человеческие ресурсы» уступило место понятию «человеческий потенциал». Роль

личностных факторов в экономическом развитии настолько возросла, что потребовала более широкого подхода к учёту всех условий, влияющих на развитие человека и содействующих реализации индивидуальных качеств. Вкладывая средства в формирование интеллектуальных способностей, развивая личностные качества человека, общество заботится о создании «потенциала» для своего развития. Вопрос в том, насколько этот потенциал может быть реализован?

Усиление внимания к человеку, к организации и условиям его труда привело на рубеже веков к появлению понятия «достойный труд». «Достойный труд означает высокоэффективный труд в хороших производственных, социально-трудовых и безопасных условиях при полной занятости, доставляющих каждому работнику удовлетворение, возможность в полной мере проявить свои способности и мастерство. Это труд с достойной оплатой, при котором права трудящихся защищены»<sup>1</sup>. Концепция достойного труда – важный элемент идеологии Международной организации труда. Учёными разных стран разработаны различные модели достойного труда и показатели его оценки. Международная организация труда развернула большую работу по реализации концепции достойного труда. До 2005 года МОТ были разработаны, подготовлены и приняты 185 конвенций и 195 рекомендаций, составивших, по сути, международный трудовой кодекс. Основополагающие конвенции ратифицированы большинством стран мира.

## **1.2. Торгово-технологический процесс – основа организации труда**

Производственный процесс в торговле включает в себя две стороны: технологическую и трудовую. Технологическая сторона связана с изменением размеров,

формы товара, его перемещение в пространстве и т. д. и выражается в торгово-технологическом процессе, в котором предусмотрены операции по транспортировке, приёмке, хранению, подготовке к продаже, фасовке, упаковке выкладке товаров, операции по обслуживанию рабочих мест и другие.

Трудовая сторона включает в себя совокупность действий исполнителей по осуществлению технологического процесса. В трудовом процессе исполнитель воздействует на предмет труда, преобразовывая его в продукт труда. При этом происходит сочетание физического и умственного труда работника. Трудовой процесс с экономической точки зрения, представляет собой процесс потребления рабочей силы в целях производства потребительской стоимости.

Классифицировать трудовые процессы можно по различным признакам:

- в зависимости от формы организации: индивидуальные и коллективные;
- в зависимости от выполняемых функций: основные, вспомогательные, управленческие;
- в зависимости от характера предмета и продукта труда: вещественные и информационные;
- в зависимости от степени участия человека в воздействии на предмет труда: ручные, машинно-ручные, машинные и автоматизированные.

Трудовой процесс в торговле основан на торгово-технологическом процессе.

***Торгово-технологический процесс*** – это совокупность последовательно взаимосвязанных торговых и технологических процессов, целью которых является доведение товаров до потребителей с наименьшими затратами труда и времени.

**Торговый процесс** обеспечивает смену формы стоимости и включает в себя доведение товаров до покупателей, изучение спроса, формирование ассортимента, рекламу товаров. Предметом труда здесь являются и товары и покупатели. На структуру торгового процесса оказывают влияние степень хозяйственной самостоятельности магазина, применяемые формы продажи, тип магазина и другие факторы.

**Технологический процесс** обеспечивает обработку товарных потоков в магазине и включает в себя приёмку товаров по количеству и качеству, перемещение товаров, хранение, упаковку, выкладку на торговом оборотовании.

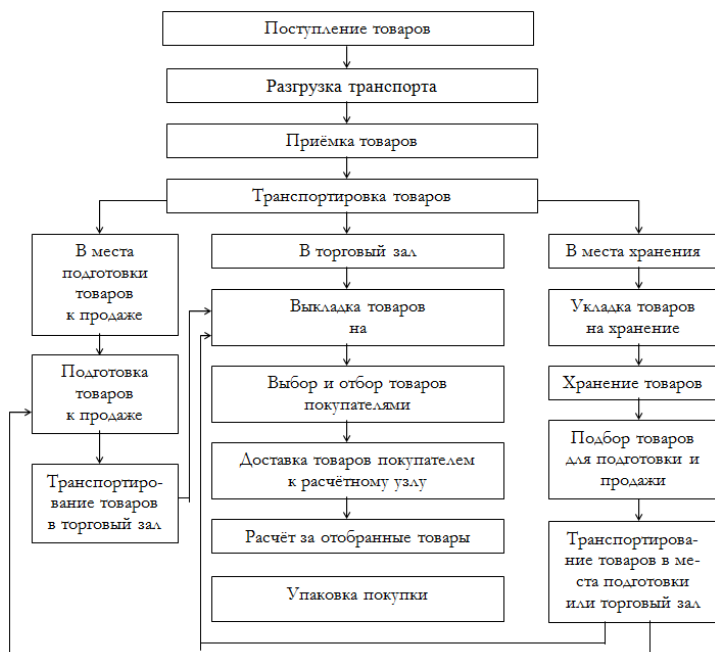


Рисунок 1.2. Схема торгово-технологических процессов в магазине самообслуживания

Торгово-технологические процессы в зависимости от типа магазина (магазин самообслуживания, магазин-склад, автомагазин и т. д.) существенно различаются. В соответствии с ними существенно различается и содержание трудовых процессов торговых работников. На рисунках 1.2. – 1.3. представлены схемы торгово-технологических процессов в магазинах разных типов.

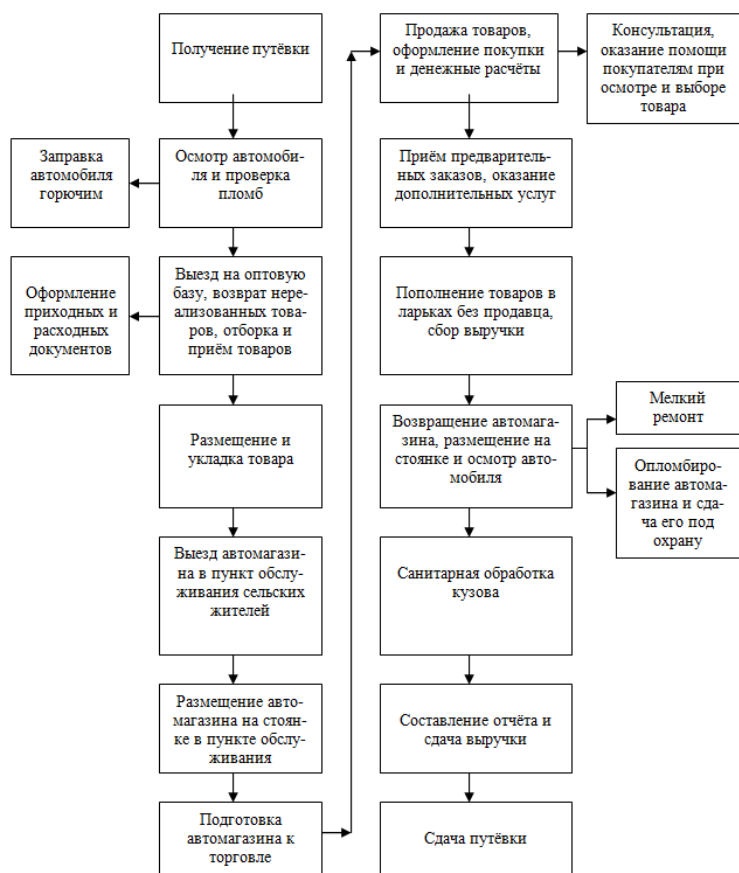


Рисунок 1.3. Схема торгово-технологического процесса работы автомагазина<sup>2</sup>

Для рациональной организации торгово-технологического процесса составляются технологические карты.

*Технологическая карта* – это документ, в котором пооперационно расписан порядок выполнения того или иного процесса с указанием технических средств, затрат времени и труда на его выполнение.

Торгово-технологический процесс обычно разбивают на три части:

- 1) операции с товарами до предложения их покупателям (разгрузка транспортных средств; доставка в зону приёма; приёмка по количеству и качеству; доставка в зону хранения, подготовки к продаже или непосредственно в торговый зал; хранение товаров; подготовка товаров к продаже; перемещение товаров в торговый зал; выкладка товаров на торговом оборудовании);
- 2) операции непосредственного обслуживания покупателей (встреча покупателей; предложение товаров; отбор товаров покупателями; расчёт за отобранные товары);
- 3) операции по дополнительному обслуживанию (приём предварительных заказов; комплектование подарочных наборов; раскрой тканей; доставка товаров на дом и другие).

Выделяют технологические, организационные и психофизиологические основы организации трудового процесса. Торгово-технологический процесс определяет технологические основы, а именно состав и технологическую последовательность выполнения трудовых операций. Организационные основы предусматривают вопросы равномерности загрузки работника в течение



рабочего дня или смены, разнообразие выполняемых работником трудовых операций, совмещения профессий или должностей, возможность творческого подхода к выполнению своей работы и другие.

Психофизиологические основы предусматривают чередование нагрузок (мышечных и нервных) на организм человека. Утомляемость человека при нетяжелой, но однообразной работе выше, чем при большой, но разнообразной нагрузке. Поэтому рекомендуется чередовать трудовые операции, выполняемые работниками.

Изучение трудовых процессов в торговле необходимо для правильной организации трудового процесса на каждом конкретном торговом предприятии. Основное внимание уделяется установлению рациональной последовательности трудовых операций, взаимосвязей между ними и регламента выполнения работ. Следует установить оптимальный состав трудовых операций, содержание трудовых действий, оптимальный режим труда и отдыха работников.

Основным элементом торгово-технологического процесса является **производственная операция**, т.е. технически и технологически однородная часть процесса, выполняемая работником или группой работников на рабочем месте соответствующими приёмами и методами.

Торгово-технологический процесс, виды применяемой техники, формы организации труда, размер и специализация торгового предприятия определяют различное число производственных операций. В соответствии с таким разделением организуются рабочие места, объём работы распределяется между исполнителями, устанавливаются сроки исполнения работ, организуется учёт выполняемых работ и контрольные показатели, характеризующие результаты труда.

Производственную операцию рассматривают с двух сторон – технологической и трудовой. Технологическая сторона объясняет, какие видоизменения происходят с предметом труда, трудовая сторона – какие действия при этом выполняет работник.

В целях улучшения организации труда производственные операции подвергают изучению, для этого их разделяют на отдельные составляющие. Степень разделения производственной операции на отдельные составляющие элементы зависит от целей анализа. Разделение операции на трудовые движения достаточно трудоемкий процесс, поэтому иногда достаточно изучать операции по отдельным трудовым приёмам.

Стандартный алгоритм анализа производственной операции:

1. Определить количество отдельных элементов операции, место и необходимость отдельных элементов, возможность совмещения элементов.

2. Определить рациональную последовательность выполнения отдельных элементов операции, возможность механизации их выполнения.

3. Установить факторы, влияющие на продолжительность каждого отдельного элемента операции, а также их оптимальное сочетание в целях снижения затрат времени на выполнение операции и, как следствие, повышение производительности труда.

В трудовом отношении производственная операция делится на трудовые приёмы, трудовые действия и трудовые движения.

Под **трудовым движением** понимается всякое однократное движение пальцев, рук, ног, корпуса работника, выполняемое им на рабочем месте в процессе труда.

Под **трудовым действием** понимается совокупность непрерывно выполняемых трудовых движений, объединённых между собой частной целью.

Под **трудовым приёмом** понимается технологически завершённая часть операции, состоящая из законченной совокупности трудовых действий исполнителя, выполняемых без перерыва и связанных единым целевым назначением. Например, для выполнения операции «отпуск товара покупателю» продавцу магазина традиционного типа продажи через прилавок необходимо выполнить следующие приёмы труда: принять заказ, нарезать товар, взвесить, упаковать, выдать покупку.

Объединение нескольких приёмов называется комплексом трудовых приёмов.

Под **методом труда** понимается способ выполнения трудового процесса, т.е. совокупность трудовых движений, приёмов, их состав и последовательность.

Внедрение передовых приёмов и методов труда предполагает замену малопродуктивных и утомляющих приёмов более рациональными, т.е. способствующими сокращению времени их выполнения, уменьшению утомляемости работников.

Совершенствование приёмов и методов труда способствует повышению производительности труда торговых работников, улучшению использования рабочего времени.

Прогрессивность методов труда определяется:

- минимальными затратами рабочего времени на выполнение трудовых операций;
- обеспечением сохранности и высокого качества товаров, оптимального использования оборудования, безопасности труда;
- достижением максимальной содержательности труда;
- возможностью быстрого освоения трудовых движений.

Например, долгое время прогрессивным приёмом труда у кассиров являлся «слепой метод» при выполнении расчётно-кассовых операций, преимущество которого являлось отсутствие необходимости переключения внимания с товаров и покупателя на клавиатуру кассового аппарата и исключалось лишнее движение с поворотом головы, что способствовало снижению утомляемости контролера-кассира и обеспечивало снижение количества ошибок. Но с развитием технологии широкое распространение в мире получила технология штрих-кодирования, заключающаяся в нанесении на товар специальной метки, которая считывалась на кассе сканером. Штрих-кодирование успешно применяется в России с 90-х годов<sup>3</sup>. По мнению учёных, как и любая другая передовая технология, штрих-кодирование тоже со временем устареет. На смену ему уже пришла технология радиочастотной идентификации товаров (RFID), которая позволяет вести параллельную обработку

меток на товарах (в отличие от штрих-кодирования, где штрих-коды на товарах обрабатываются последовательно). Эта технология позволит покупателю узнать стоимость покупки, лишь проведя тележку с продуктами через ворота, считывающие радиометки на всех товарах, лежащих в тележке покупателя. Перспективна RFID и для руководителя предприятия. Во-первых, исключается ручной труд по вводу информации о конкретном товаре в компьютерную сеть; во-вторых, многократно ускоряется обслуживание покупателей на расчётном узле; в-третьих, отслеживается товар на всех этапах цепи поставки от производителя до продавца, а также много других преимуществ. К сожалению, внедрение этой технологии в настоящее время сдерживается, в том числе и объективными причинами, такими как дороговизна, а также отсутствие глобальных стандартов систем радиочастотной идентификации товаров.

### **1.3. Государственное регулирование трудовых отношений**

Государственное регулирование трудовых отношений в РФ основывается на концепции социального партнёрства. Социальное партнёрство – это система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.