

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

Панченко Ксения Алексеевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ОСТИН»)

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент  
Профиль «Менеджмент организации»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой д.э.н., профессор Лукьянова А.А.  
*(подпись)* 17.06.2016  
(дата, подпись)

Руководитель ассистент Кононова Е.С.  
*(подпись)* 18.06.2016  
(дата, подпись)

Дата защиты 28.06.2016 г.

Обучающийся Панченко К.А.

*(подпись)* 08.06.2016  
(дата, подпись)

Оценка

(прописью)

Красноярск 2016

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации  
(полное наименование кафедры)

**УТВЕРЖДАЮ**

Зав. Кафедрой менеджмента организации

А.А. Лукьянова

" 30 " \_\_\_\_\_ 2015 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Панченко Ксения Алексеевна  
группа 47

1. Тема: Совершенствование системы стимулирования персонала организации (на примере ООО «Остин»).

утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2016 г.

2. Срок представления проекта к защите \_\_\_\_\_ 2016 г.

3. Исходные данные для научного исследования.

Нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «Остин», библиографические источники, освещающие проблемы стимулирования персонала организации.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Углубленно изучить теоретические основы стимулирования персонала.

4.2. Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Остин» и выявить имеющиеся проблемы и недостатки в деятельности организации.

4.3. Проанализировать имеющиеся методы стимулирования персонала в ООО «Остин» и выявить их достоинства и недостатки.

4.4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «Остин», оценить их эффективность.

5. Графическая часть проекта:

5.1. Разработать блок-схему «Организационная структура».

5.2. Разработать блок-схему «Система управления персоналом».

5.3. Оформить таблицы «Основные показатели деятельности, «Динамика товарооборота», «Анализ методов стимулирования персонала».

5.4. Представить диаграммы «Половозрастная структура персонала»

Руководитель проекта \_\_\_\_\_ 30.11.2015 г. \_\_\_\_\_ Е.С. Кононова  
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял \_\_\_\_\_ 30 ноября 2015г. \_\_\_\_\_  
(подпись)

*Мероприятиям Кристина Кононова Е.С.*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы стимулирования персонала организации .....</b>	<b>5</b>
1.1. Сущность и функции системы стимулирования персонала.....	5
1.2. Основные элементы системы стимулирования персонала.....	9
1.3. Виды мотивации и их роль в системе стимулирования персонала.....	14
<b>Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Остин»</b>	<b>27</b>
2.1. Организационная характеристика ООО «Остин».....	27
2.2. Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Остин».....	35
2.3. SWOT-анализ ООО «Остин».....	43
2.4. Анализ методов стимулирования персонала ООО «Остин».....	48
<b>Глава 3. Разработка и реализация системы стимулирования персонала на примере ООО «Остин».....</b>	<b>54</b>
3.1. Разработка системы стимулирования персонала ООО «Остин».....	54
3.2. Реализация и оценка прогнозируемой эффективности системы стимулирования персонала ООО «Остин».....	67
<b>Заключение.....</b>	<b>77</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>79</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Одной из главных функций менеджмента организации является управление персоналом. Отличительной особенностью компаний, занимающихся торговлей, является большой объем трудовых операций, непосредственно связанных с обслуживанием клиентов, и требующих прямого контакта с покупателями.

В настоящее время персонал стал важнейшим ресурсом компаний. В век высоких технологий, быстрых перемен в обществе, повышения роли информации и творчества необходимо умело управлять персоналом организации. От этого зависит не только ее собственное выживание, но и самые разнообразные характеристики общества в целом. Успех работы организации обеспечивают ее работники. Именно поэтому современная концепция управления организацией предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением персоналом. Все вышеизложенное обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

Теоретической основой исследования, проведенного в выпускной квалификационной работе, послужили труды российских экономистов Русинова Ф.М., Баркова С.А., Травина В.В., Дятлова В.Л., Косаренко Н.Н., Маренкова Н.П., Егоршина А.П. Также использовались труды зарубежных авторов Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури А. и др.

Проблема стимулирования персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Данная тема является актуальной для многих исследователей уже не один десяток лет. Следует особо отметить вклад в разработку данной темы таких заслуженных авторов, как А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, А. Леонтьев, Д. Аткинсон.

Анализ теоретических источников показал, что попытки адаптировать

классические теории мотивации и стимулирования персонала к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации.

Объектом исследования является компания ООО «Остин» и особенности ее функционирования.

Предметом исследования выступает система стимулирования персонала ООО «Остин».

Цель дипломной работы состоит в разработке мероприятий, направленных на совершенствование системы стимулирования персонала в торговой компании.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы процесса стимулирования персонала;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность торговой компании ООО «Остин», особенности ее функционирования;
- выявить ключевые проблемы финансово-хозяйственной деятельности ООО «Остин»;
- проанализировать существующую систему стимулирования персонала ООО «Остин»;
- разработать предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Остин»;
- оценить эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Остин».

Практическая значимость дипломной работы состоит в разработке методов, направленных на совершенствование системы стимулирования персонала компании ООО «Остин», которая также может быть использована в работе многих других аналогичных компаний.

## **Глава 1. Теоретические основы стимулирования персонала организации**

### 1.1. Сущность и функции системы стимулирования персонала

Стимулирование труда — это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции [1, с.86].

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности, предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе [2, с.112-114].

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм. Дуализм стимула состоит в том, что с одной стороны, с позиций администрации предприятия, он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников,

качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета потребности) [3, с.440].

Когда стимулы проходят через психику и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника.

Мотивы - это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие - на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения [4, с.600-603].

При рассмотрении сущности системы мотивации и стимулирования персонала в организации, следует учитывать, что единой системы мотивации и стимулирования не существует, она индивидуальна для каждой организации, её сложность, многогранность, вариативность, эффективность и пр., могут быть разными. Разнообразие видов и форм систем мотивации и стимулирования зависит от многих факторов, например, от бюджета и размера организации, количества персонала. [5, с.124]

Однако основы формирования системы мотивации и стимулирования, а также общие элементы системы существуют и будут рассмотрены в

настоящей работе.

В целях дальнейшего уточнения основных теоретических положений системы стимулирования персонала следует рассмотреть понятия «организация» и «система».

Организация – это

- устойчивая система отношений между субъектами, основанная на совокупности достигнутых ими соглашений;

- как процесс: создание структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей [6, с.85].

Организация представляет собой общественный механизм, создание которого преследует коллективные цели, деятельность которого каким-то образом управляется, и который каким-то образом отделён от окружения.

Система – совокупность элементов, взаимодействующих между собой для достижения общей цели [7, с.15].

Таким образом, при рассмотрении определений «организация», «система», «мотивация» и «стимулирование», можно попытаться дать формулировку системе мотивации и стимулирования в организации.

Так, система мотивации и стимулирования в организации:

- это искусственно созданная и регулируемая руководством организации совокупность потребностей работников, путей, механизмов, возможностей и доступности их удовлетворения, используемых организацией для того, чтобы обеспечить качественную и результативную работу, а также лояльность своих сотрудников [8, с.54-64];

- это совокупность процессов применения руководством организации воздействий в отношении работника, которые направлены на обеспечение его повиновения, формирования направления его поведения и на побуждение к активности в ходе осуществления им трудовой деятельности. Данная система направлена на ограничение или улучшение возможностей удовлетворения

потребностей работника [9, с.48-49].

Для успешного применения, данная система должна быть гибкой, легко изменяемой, иметь много вариаций, быть доступной и понятной субъекту управления в организации.

Дав определение системы мотивации и стимулирования в организации, следует более детально рассмотреть элементы данной системы.

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации включает следующие основные элементы:

- цели и задачи системы;
- стратегию и политику организации в области мотивации и стимулирования;
- принципы мотивации и стимулирования труда;
- функции системы мотивации и стимулирования труда;
- структуру системы мотивации и стимулирования труда;
- технологию формирования системы мотивации и стимулирования труда [10, с.65].

Рассмотрим подробнее каждый из названных элементов:

Основой системы мотивации и стимулирования труда персонала любой организации являются её цели, то есть, к каким именно результатам стремится организация, и какие действия персонала она собирается стимулировать [11, с.496].

Поскольку организация в ходе своей деятельности изначально стремится к достижению поставленных перед собой целей (как правило, конечной целью является получение каких-либо благ), то главная цель системы мотивации и стимулирования персонала основывается на обеспечении достижения цели организации.

Таким образом, можно сказать, что главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала - это обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и

сохранения профессионально подготовленного персонала, и прежде всего путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

## 1.2. Основные элементы системы стимулирования персонала

Теория и практика современного менеджмента показывают, что в условиях рыночной экономики наиболее эффективной является социотехническая модель управления. Под таким типом модели понимается модель, в которой человеческому фактору отводится ведущая роль. При этом человек рассматривается не только как фактор производства, но и как личность, для которой не просто важно работать, а испытывать удовлетворение от работы, от своего положения в производственной структуре, в коллективе, в отношениях с руководителем [12, с.252].

В этих условиях особое значение приобретает такая функция управления как мотивация трудовой деятельности, побуждение работника к более эффективным результатам труда. Мотивация при этом рассматривается не только как процесс стимулирования работника, но и как процесс признания его личности, признания его заслуг.

Признание заслуг и поощрение работника – сложный процесс, который требует учета не только количества и качества труда, но и все условия формирования мотивов поведения. В связи с этим следует говорить о создании и функционировании на предприятиях систем мотивации труда [13, с.46-55].

Под системой понимается некоторое множество элементов, созданных для достижения заданных целей. Под системой мотивации труда понимается комплекс мероприятий, включающих стимулирование труда, развитие персонала, стабилизацию коллектива, социальные программы и другие

мероприятия, направленные на повышение результатов работы предприятия, повышение удовлетворенности работников и в целом ростом эффективности работы организации. Под системой мотивации труда можно понимать комплекс элементов в рамках социально-трудовых отношений в организации, который обеспечивает высокий уровень эффективности труда, удовлетворенности трудом [14, с.236].

Анализ мотивационных систем, применяемых на предприятиях многих стран, наглядно показывает, что каждая в отдельности модель (система) мотивации не имеет единых признаков и существенно отличаются одна от другой не только по форме, но и по содержанию. Это закономерно, так как не может быть мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики функционирования каждой организации [15, с.115].

В последние годы созданы предпосылки к повышению роли самих предприятий и разработке ими собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятием цели и задачи в условиях рыночной экономики.

Необходимость создания систем мотивации очевидна. В сложных условиях формирования рыночных отношений нельзя формировать мотивацию к труду, опираясь на какой-либо один элемент. Тем более, что разрушение мотивации шло под воздействием ряда факторов.

Мотивация - это процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей работника и предприятия. Механизм управления мотивацией это не самоуправляемая система. Она требует внешнего вмешательства со стороны как государства, так и предприятий. Многие экономисты полагают, что на первое место при этом должны выйти экономические методы, основанные на косвенной мотивации [16, с.320].

Система стимулирования персонала включает денежное (материальное)

и не денежное (нематериальное) стимулирование труда. Материальное стимулирование имеет огромное значение, так как достаточная оплата труда позволяет персоналу наиболее полно использовать свой физический и умственный потенциал в процессе осуществления возложенных на него обязанностей [17, с.36-39].

В странах с развитой рыночной экономикой широко применяются различные методы материального поощрения персонала и стимулирования высоких показателей трудовой деятельности.

Очень важно учитывать особенности ситуации, в которой осуществляется материальное стимулирование, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

- основное экономическое стимулирование: зарплата, премии, депремирование, штрафы и др.

- дополнительное экономическое стимулирование: постоянная оплата питания, медицинское обслуживание, медицинская страховка, оплата за обучение и другое [18, с.98].

Человека необходимо стимулировать на высокую самоотдачу. Одним из инструментов выступает материальное стимулирование. При этом учитывается, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически - материальным вознаграждением. Т. е. формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда [19, с.32-37].

Показатели, на основании которых выплачивается премия: объем реализации продукции, прибыль, величина издержек, рост курса акций компании, повышение качества, эффективное использование оборудования

(отсутствие его простоев, поломок, высокая производительность, своевременный и качественный ремонт и т.п.), высокое качество продукции и работы (сокращение числа рекламаций, потерь от брака и переделок, повышение надежности, улучшение потребительских свойств продукции), экономное расходование ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, финансовых), снижение себестоимости.

Критерии распределения вознаграждения между сотрудниками могут быть различными: пропорционально базовому окладу, поровну, пропорционально числу отработанных в течение периода дней, с учетом стажа работы и т.д., в зависимости от того, что хочет поощрить организация - солидарность, лояльность, преданность, дисциплинированность, квалификацию. При любом варианте распределения этот вид вознаграждения сможет достичь своей цели (соединения материальных интересов каждого работника с финансовыми интересами компании, ориентации последнего на достижение стоящих перед организацией задач) при соблюдении двух условий: значимости размера вознаграждения для работника и понимании каждым работником того, за что он получает вознаграждение и как определяется его размер [20, с.25-28].

Многие компании, внедряющие подобные премиальные системы, оказываются не в состоянии обеспечить соблюдение этих условий, в результате чего премии теряют свой первоначальный смысл.

Практикой выработаны правила материального поощрения персонала, основанные на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных:

- системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.
- системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы.
- размеры поощрения должны быть экономически и психологически

обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше).

- поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные.

- системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.

- системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в "деловых связках" с другими сотрудниками.

- работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них) [21, с.152].

Правила используют для конструирования системы материального поощрения работников. Очень важно определить, сколько раз (ежемесячно, ежеквартально) будет выплачиваться денежное вознаграждение помимо зарплаты и в каких размерах.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. Часто это гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала компании, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

Косвенное материальное стимулирование (социальный пакет) — это оплата питания сотрудников (полная или частичная), оплата (или предоставление) транспорта, дополнительных услуг (медицинская страховка, абонемент в спортивный клуб и т. д.) [22, с.523].

Кроме того, при проектировании состава социального пакета целесообразно учитывать мотивационную направленность сотрудников: если одного работника наилучшим образом будут мотивировать косвенные материальные стимулы, подчеркивающие его статус (служебный автомобиль,

телефон и др.), то для другого более ценными будут стимулы, направленные на его развитие (например, оплата обучения).

Система мотивирования всегда зависит от политики компании в области управления персоналом. Разумеется, нужно принимать во внимание системы мотивирования, реализованные конкурентами. От эффективной системы мотивирования будут зависеть текучесть кадров и результативность труда. Следовательно, необходима тщательная проработка системы стимулирования с учетом индивидуальных особенностей предприятия. Нужно быть готовым к тому, что это трудоемкий процесс, который потребует немало времени (на крупных предприятиях — несколько месяцев) [23, с.24].

Таким образом, существует много вариантов систем мотивации к труду. Предприятия включают в систему мотивации те направления, которые имеют наибольшее значение для решения проблем предприятий в данный момент, либо те, которые обеспечены ресурсами с точки зрения затрат на них.

### 1.3. Виды мотивации и их роль в системе стимулирования персонала

Средства, которыми располагает руководитель для смещения мотивации вверенного ему персонала в направлении деятельности, направленной на достижение целей хозяйствования достаточно разнообразны и по своему характеру, могут быть классифицированы следующим образом:

- информирование (повышение компетентности работника, смещение его взгляда на проблему через передачу ему информации; влияет главным образом на представления индивида о том, каково наиболее вероятное направление развития ожидаемых событий и каковы последствия избранной им альтернативы поведения).

- инструктирование (предписывает индивиду наиболее эффективные способы достижения поставленных перед ним целей) [24, с.393-399].

Стимулирование как процесс направленного усиления необходимого руководителю мотива работника.

- интродукция, как процесс создания препятствий осуществлению субъектом его намерений путем запрета, ограничений правилами и тому подобное [25, с.50-57].

Исходя из набора инструментов, через которые проводится процедура стимулирования, можно выделить несколько его видов:

- экономическое (основано на применении в качестве стимулов материального вознаграждения в качестве компенсации за трудовые усилия работника и достигнутые им результаты)

- административное (основано на принятии решений руководителями в сфере нематериальных поощрений и наказаний, например, благодарностей или выговоров, а также связанных с процессами организации работы, распределения полномочий и ответственности, определением графика работы и пр. Последние элементы иногда относят к так называемому организационному стимулированию.)

- социально-психологическое (основано на применении к работнику социальных стимулов, таких как отношение коллектива, статус и пр.) [26, с.47-52].

Стимулирование, как средство усиления мотивов, проявление которых целесообразно с точки зрения задач, стоящих перед организацией, может существовать в двух взаимосвязанных формах, различающихся по свойству материальности:

- материальное;
- нематериальное.

Материальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренном объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных материальных благ в натуральной или денежной форме.

Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки [27, с.58].

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной (рисунок 1).

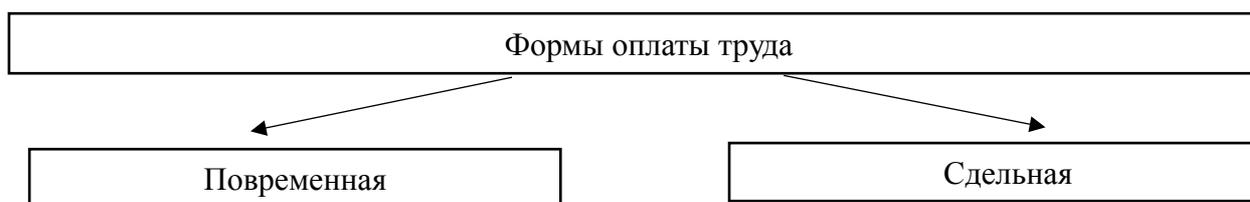


Рис. 1. Формы оплаты труда

Система оплаты труда - комплекс взаимосвязанных принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала на основе учета количественных и (или) качественных характеристик выполняемой работы. При этом указанные характеристики должны давать возможность оценить объем, сложность, интенсивность и (или) эффективность труда прямым или косвенным образом [28, с.26-29].

Повременная оплата труда — это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.).

Сдельная оплата труда – это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах (количество, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы) [29, с.59-60].

Структурные элементы фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведена на схеме (рисунке 2).



Рис. 2. Элементы оплаты труда

#### Постоянная часть оплаты труда

Постоянная часть оплаты труда – это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. Т.е. это независимая от объема работы и стабильная во времени часть оплаты труда [30, с.33-38].

Условия применения повременной оплата труда:

- на рабочих местах, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы (хирургия);
- на рабочих местах, где определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно (групповая работа, интеллектуальная деятельность);
- если работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы, который определяется прежде всего производительностью оборудования или другими факторами (конвейер, обслуживание оборудования);

- при высокой потребности работника в стабильности при наличии высокой значимости самооценки и социальных издержек [31, с.147].

#### Основная часть оплаты труда

Базовым элементом постоянной части заработной платы, ее основной частью является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки.

Должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат [32, с.160].

Тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Обращаем внимание, что тарифная ставка выплачивается не только за отработанное время (как должностной оклад), но и за выполнение норм труда, однако применение этого принципа выплаты тарифной ставки требует от работодателя четкого определения и формализации норм выработки. В противном случае тарифная ставка юридически становится синонимом должностного оклада [33, с.92-95].

Базовый оклад - минимальные оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат [34, с.325].

#### Регулярные дополнительные выплаты

Надбавки - выплаты носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к

самосовершенствованию. Исключения в ТК РФ - надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и за вахтовый метод работы (они должны быть отнесены к видам доплат).

Доплаты - это выплаты, носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей) [35, с.15].

Выплаты социальной направленности – выплаты, направленные на создание социальных льгот и компенсаций работникам с целью увеличения приверженности работника организации. Данный вид выплат как правило является частью социального пакета организации и непосредственным образом к материальному стимулированию работником (в чистом смысле этого слова) не относится, так как направлен не столько на рост материального достатка персонала, сколько на снижение его личных издержек, связанных с неопределенностью и созданием дополнительных социальных и бытовых удобств [36, с.250-252].

Способы дифференциации постоянной части оплаты труда

Важнейшим вопросом, стоящим перед менеджментом любой организации или малым предпринимателем, является вопрос о дифференциации уровня заработной платы в ее постоянной части в рамках трудового коллектива. На сегодняшний день наиболее широкое распространение получили три методики начисления базовой части оплаты труда:

- тарификация
- грейдирование
- рыночное ценообразование

Тарификация – отнесение работы (должности) к тому или иному

разряду тарифной сетки (квалификационному разряду) исходя из ее сложности и требуемой компетентности (или квалификации). Часто проводится на основе тарифно-квалификационных справочников.

Грейдинг – способ назначения ставки заработной платы на основании оценки деятельности каждого отдельного сотрудника (или рабочего места) согласно единым критериям, распределенным по степени их важности (ценности) для организации.

Рыночное ценообразование – оплата труда в соответствии со среднерыночными значениями заработной платы [37, с.102].

Принципы формирования переменной части оплаты труда

Общие принципы

Размер бонусов, премий и процентов должен быть существенным, больше порога реагирования работника. Нельзя выплачивать премию в 5 % от оклада – демотивация. Для большинства работников порогом реакции (уровень с которого начинается мотивирующее значение премии) является уровень не ниже 15-20%.

Если премиальный фонд небольшой, то лучше консолидировать его либо не распыляя между всеми работниками, либо выплачивая его в виде бонусов (5% в мес. в виде премии – это 30% к заработной плате в виде полугодового бонуса).

Размер переменной части оплаты труда должен быть непосредственно связан с результатами работы (индивидуальными или групповыми), иначе переменная часть субъективно превращается в постоянную и теряет мотивирующую силу).

Плановые результаты и уровень их достижения должны доводиться до персонала и жестко контролироваться, а работники должны иметь реальные возможности (ресурсы, полномочия) на них повлиять.

Количество используемых переменных для определения уровня переменной части оплаты труда не должно быть велико. Желательно до 3

показателей (для высокопрофессиональных кадров можно увеличить эту цифру до 5).

Методика расчета элементов переменной части должна быть проста и прозрачна (наглядна) для работника. Например, нельзя платить агенту процент от прибыли (она трудно определяема для него), лучше использовать показатель объема продаж.

Изменение системы оплаты труда должно быть постепенным и с лагом времени, необходимым для изменения поведения работника. Нельзя вводить новую систему премирования задним числом или на уже произведенный объем работ.

Оптимальное соотношение постоянной и переменной части оплаты труда зависит от ценностных ориентаций человека и рода деятельности. При высокой значимости издержек неопределенности это соотношение должно быть в диапазоне 5/1-4/1 соответственно, при низкой – наоборот 1/1-2/5, последнее приемлемо и для агентов по продажам. Премии и проценты должны ограничиваться за счет расширения постоянной части для работников творческого и высокоответственного труда [38, с.66-74].

Полное отсутствие постоянной части оплаты труда или крайне низкий ее уровень нежелательны с позиций невозможности налаживания коллективных действий в организации, возникновения конфликта интересов организации и сотрудников.

Штрафы в целом обладают большей мотивирующей силой но меньшей эффективностью мотивации (реакция более бурная, но ее направленность менее предсказуема), чем вознаграждение. Исключение составляет главным образом стимулирование труда люмпенов.

Выплата вознаграждений должна быть произведена незамедлительно после получения заранее оговоренных результатов, на базе которых осуществляется поощрение (не позднее текущего начисления зарплаты). В крайнем случае, руководитель должен четко обозначить сроки выплаты в

будущем, но мотивационный эффект при этом неминуемо снижается).

Особенности применения бонусных выплат

Бонусные выплаты целесообразны в следующих ситуациях:

- производимое работником благо может быть качественно оценено только спустя некоторый период времени

- фонд переменной части оплаты труда незначителен, что делает неэффективным его ежемесячное распределение.

- к лицу, от которого зависит решение о выплатах бонусов имеется высокий уровень доверия.

- присутствует неравномерность финансовых потоков, работа на условиях предпоставки товаров и услуг

- среда деятельности достаточно стабильна, на рынке низкий уровень неопределенности;

- работники обладают низкой значимостью издержек неопределенности и высокой значимостью личных материальных издержек

- в краткосрочном периоде (до года) может быть средством удержания работника на рабочем месте [39, с.25-26].

Общие правила назначения бонусов:

Бонус не должен быть слишком большим и слишком малым. И то и другое снижает мотивацию.

Чем выше неопределенность рабочей среды и рынка, тем более короткий срок выплаты бонуса необходимо использовать для сохранения его мотивирующего эффекта (переход от ежегодных бонусов к полугодовым или квартальным).

При высоком уровне сформировавшегося недоверия между принципалом и агентом, нецелесообразно использовать периоды бонусных выплат более квартала.

Следует по возможности ограничивать применение бонусных выплат для лиц с высокой значимостью издержек неопределенности.

Для решения проблем размывания прав собственности, выплаты бонусов менеджерам верхнего звена целесообразно выплачивать в т.ч. долей в собственности (акции, паи и пр.).

Система нематериального стимулирования труда и ее элементы.

Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки [40, с.160].

Основные элементы системы нематериального стимулирования представлены на рисунке 3 и представлены: системой организации труда (включающей структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление, рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему построения отношений и коммуникаций), системой наделения полномочиями и ответственностью, системой управления карьерой и квалификацией.

В данной интерпретации структуры нематериального стимулирования труда, она становится гораздо шире того, каким образом данная система описывается большинством авторов, исследующих системы стимулирования и мотивации труда. При таком взгляде, в систему стимулирования включаются многие смежные элементы управления персоналом (коммуникации, организация труда, повышение квалификации и пр. Однако логика такой широкой трактовки сфер нематериального стимулирования труда заключается в том, что несмотря на чисто прикладное (технологическое, компетентности) значение перечисленных элементов управления персоналом. применение каждого из них изменяет мотивационные факторы, влияющие на работника и таким образом изменяют целевые функции и показатели эффективности его труда.

Делегируя полномочия или изменяя организацию рабочих мест, мы не минуемо изменяем структуру личных издержек персонала и тем самым, по

сути, влияем на процессы мотивации к труду, поэтому вынесение этих элементов управления персоналом за рамки исследований способов повышения мотивации к эффективному труду недопустимо.

Обособлено в системе нематериального стимулирования стоит обеспечение социальных гарантий. Связано это с тем, что данная система имеет черты как материального (наличие реальных или потенциальных материальных выплат), так и нематериального (стабильность, удобство и пр.) стимулирования одновременно, что не позволяет считать ее в чистом виде принадлежащей к одной из этих систем стимулирования труда.

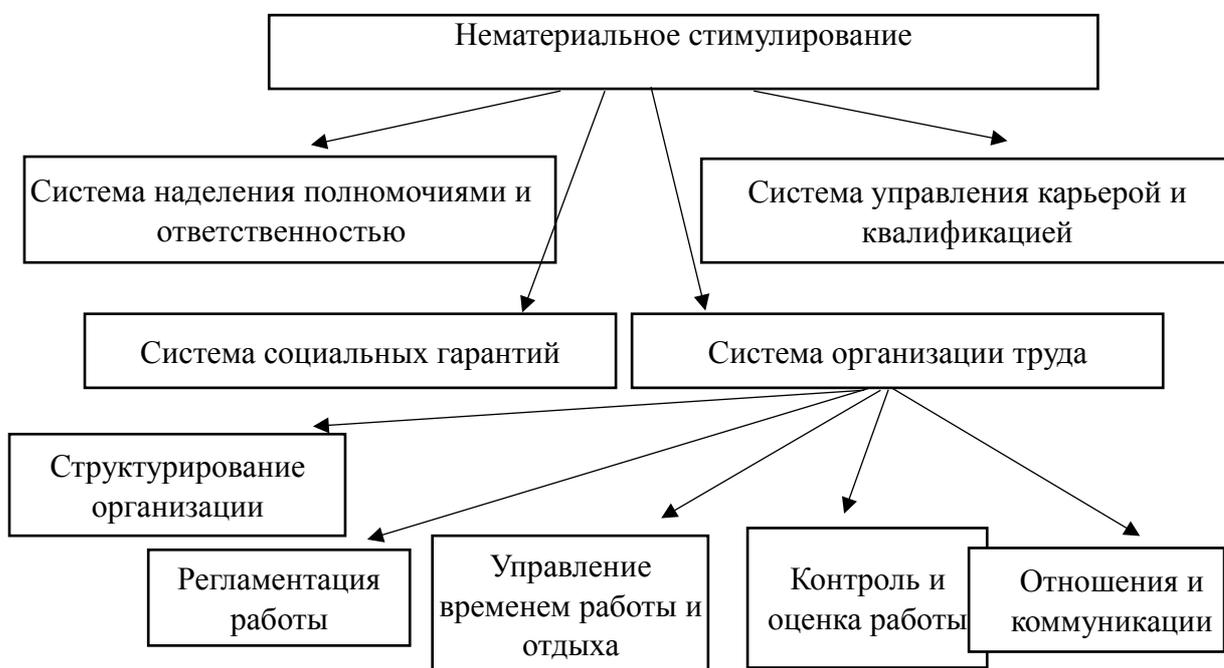
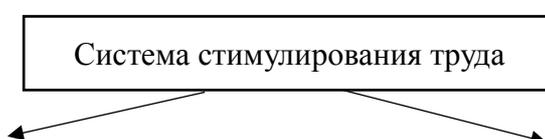


Рис. 3. Система нематериального стимулирования труда

Методика построения системы мотивации и стимулирования труда наемных работников [41, с.47].

Общая схема элементов системы стимулирования труда персонала представлена на рисунке 4 и включает в себя элементы материального и нематериального стимулирования, а также занимающую промежуточное положение между ними систему социальных гарантий.



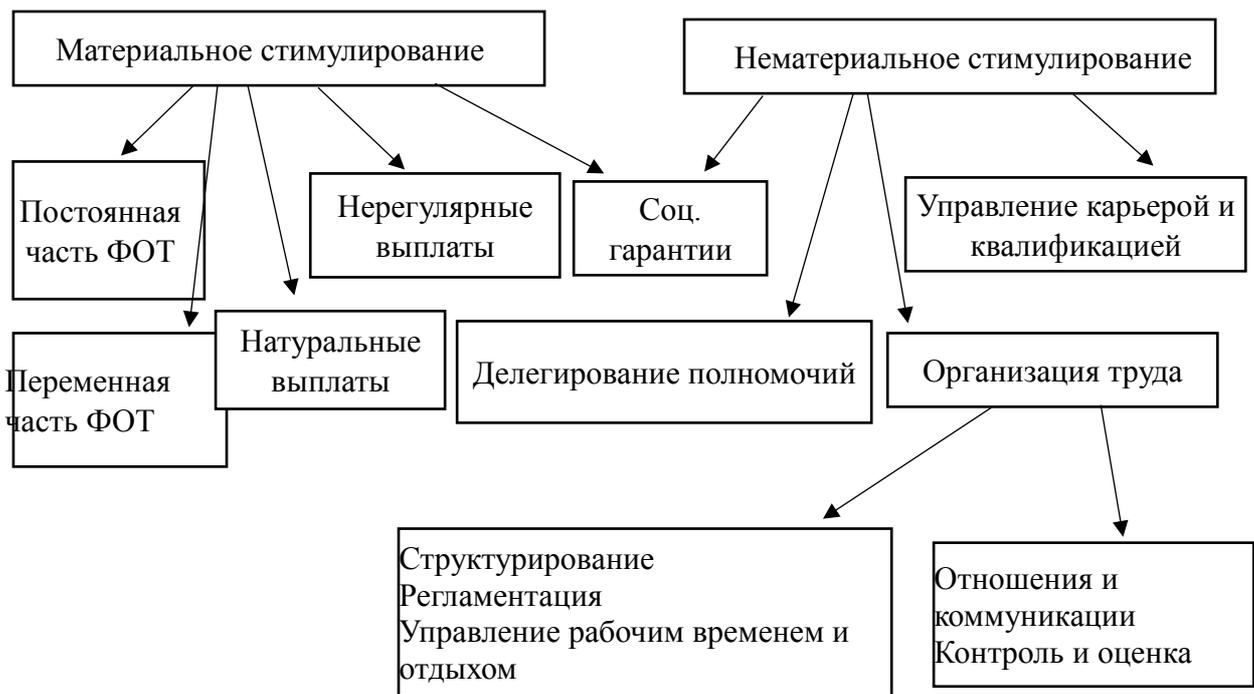


Рис. 4. Элементы системы стимулирования и мотивации труда

Принципы планирования, внедрения и модернизации системы стимулирования и мотивации труда (ССиМТ):

- ориентация на результат и связь стимулирования с целями организации, результативностью и условиями хозяйственной деятельности – адекватность;
- эффективность системы;
- приоритетность создания мотивов достижения;
- конкурентоспособность на рынке труда;
- соответствие законодательству (индексация оплаты, соблюдение режимов труда и отдыха и пр.);
- объективность и прозрачность системы стимулирования;
- социальная справедливость системы;
- системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);
- изменчивость стимулов во времени;
- устойчивость и предсказуемость системы;
- соответствие стимулов интересам и возможностям работников;

значимость стимулов;

- своевременность стимулирования.

Таким образом, можно сказать, что главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала - это обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, и прежде всего путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

## **Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Остин»**

### **2.1. Организационная характеристика ООО «Остин»**

Компания ООО «Остин» имеет собственный бренд одежды - Остин. Остин - один из лидеров российского рынка одежды стиля casual и входит в топ 5 самых известных марок одежды в РФ. Компания разрабатывает, производит и продает через собственную фирменную сеть современную, удобную и доступную одежду повседневного стиля. Целевая аудитория - российский средний класс в возрасте от 19 до 45 лет. В данный момент компанией представлены следующие направления: CASUAL (мужская и женская линии одежды), STUDIO (мужская и женская молодежная линии одежды), WOMAN/MAN (мужская и женская линии одежды для среднего возраста).

Данная компания - это динамично развивающаяся розничная сеть магазинов одежды. Зародившись в 2003 году, компания Остин начала интенсивно развиваться и быстро завоевала российский рынок, прочно укрепив свои позиции. Первый фирменный магазин компания открыла в Екатеринбурге, а через несколько дней, в том же 2003 году - в московском торговом центре «МЕГА». В настоящее время Остин - это сеть из 500 магазинов не только в нашей стране, но и в Украине и Казахстане.

Реквизиты компании O'STIN: ООО "ОСТИН". Юридический адрес: 117420, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 61 А.

Общество с ограниченной ответственностью «Остин» зарегистрировано 27.06.2005 регистрирующим органом Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве [42, с.15].

Общество с ограниченной ответственностью «Остин» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц», Федеральным законом « Об обществах с ограниченной ответственностью».

С момента открытия первого магазина сеть магазинов Остин значительно разрослась. Сегодня магазины Остин открыты в 195 городах России, их количество – более 500. Темпы развития торговой сети Остин значительно превышают среднерыночные показатели. Магазины Остин открываются также в Казахстане и Украине. Магазины компании размещаются, как правило в крупных торговых центрах. Бренд Остин не только входит в ТОП – 5 самых известных одежных брендов России, но и является одним из самых любимых среди россиян, поэтому магазины Остин создают поток покупателей в торговые центры.

Остин - относительно молодая отечественная фирма по производству стильной одежды. Для стиля продукции бренда на первом месте стоит простота моделей, в которых покупатель будет чувствовать себя свободно и комфортно. Одежда Остин универсальна: ее можно надевать в различных сочетаниях и практически в любой ситуации. Дополнительное преимущество марки в том, что благодаря незамысловатым фасонам, вещи никогда не выходят из моды и всегда современны. Продукция компании ориентирована на массовое потребление, именно поэтому товары бренда продаются по средним ценам и доступны каждому. В ассортимент Остин входит мужская, женская, молодежная одежда, а также детская линейка. Кроме того, Остин знают и как производителя стильных аксессуаров [43, с.71].

Коллекции Остин состоят из простых, современных моделей, которые можно легко сочетать друг с другом. Одежда casual проста и понятна, она находит отклик у открытых и уверенных в себе людей. Несмотря на внешнюю простоту, одежда Остин всегда современна и актуальна моде. При разработке коллекций дизайнеры используют современные тенденции в

дизайне и материалах.

Приверженец Остин - современный, мобильный, ведущий активный образ жизни человек. Свобода для него - наивысшая ценность. Свобода в разных ее проявлениях - свобода движения, свобода стиля, отказ от формализма в одежде. В одежде Остин используются преимущественно натуральные, мягкие материалы и свободный крой. Она не сковывает движения, не требует тщательного ухода. Она всегда удобна и практична. Конструктивные детали одежды Остин продуманы и функциональны [44, с.3].

В связи с тем, что компания производит одежду свободного стиля, в офисе практически нет требований к дресс-коду. Сотрудник может одеваться так, как ему нравится, исключение составляют лишь вызывающие или слишком откровенные наряды.

Головной офис компании находится на Севере Москвы, где работает весь административный персонал. Средний возраст сотрудников компании - 25 лет. В компании ООО «Остин» линейно-функциональная структура управления [45].

Компания разделена на Департаменты:

- Администрация;
- Департамент управления персоналом;
- Департамент женской одежды;
- Департамент мужской одежды;
- Департамент развития розничной сети.

Чтобы одежда была модной и пользовалась спросом у покупателей, специалисты, которые отвечают за разработку новых линеек одежды (категорийные менеджеры, дизайнеры и др.) выезжают командировками в Европу, там они изучают коллекции одежды известных брендов, делают зарисовки и после этого создают в офисе эскизы новой одежды [46].

Фабрика, на которой шьется одежда компании O'STIN, находится в

Китае. Там работают несколько специалистов компании, которые отвечают за непрерывное производство и докладывают всю информацию руководству головного офиса в Москве. Непосредственно пошивом одежды занимается наемное местное население. Для того, чтобы качество изделий отвечало высоким требованиям, специалисты компании регулярно едут в командировку на фабрику и контролируют процесс производства [47].

Миссия: Дать людям возможность выразить собственный стиль через удобную, современную, функциональную и качественную одежду.

Философия торговой марки: Остин пропагандирует ценности свободного стиля casual.

Простота, свобода, комфорт, универсальность, современность.

- простота. Одежда не должна «кричать» и скрывать за собой индивидуальность человека. Коллекции Остин состоят из простых, современных, но не ультрамодных моделей, которые можно легко сочетать друг с другом. Одежда casual проста и понятна, она находит отклик у открытых, уверенных в себе людей.

- свобода. Приверженец марки – современный, ведущий активный образ жизни человек. Свобода для него – наивысшая ценность. Свобода в разные ее проявлениях – свобода движения, свобода стиля, свобода творчества.

- комфорт. Современный человек хочет чувствовать себя комфортно во всех ситуациях – и на работе, и на отдыхе. В одежде Остин используются преимущественно натуральные, мягкие материалы и свободный крой. Она не сковывает движения и не требует тщательного ухода. Она всегда удобна и практична.

- универсальность. В ритме современной жизни особенно ценится одежда, которую можно использовать в разных ситуациях и для разных целей. В офисе, в свободное время, на отдыхе. Конструктивные детали одежды Остин продуманы и функциональны.

- современность. Несмотря на внешнюю простоту, одежда современна и актуальна. Дизайнеры компании, работающие в США и Европе, чутко следят за веяниями моды и при производстве одежды следуют современным тенденциям модной индустрии.

Управленческая структура организации представляет собой линейно – функциональный тип управления, при котором помимо непосредственного руководителя организации (функционального) существует линейный – администратор магазина [48].

В организационной структуре магазина «Остин» выделяются следующие структурные подразделения:

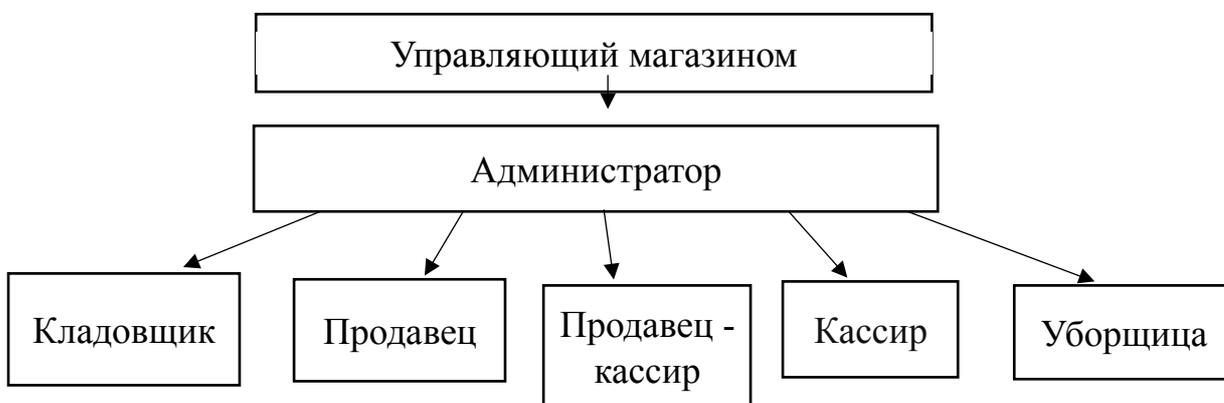


Рис. 5. Структура управления ООО «Остин»

В такой структуре выделяются отделы, выполняющие точные функции. В приведенной структуре руководство показано только на уровне одного магазина.

Распределение должностных обязанностей:

1. Управляющий магазина:

- контроль за работой и согласованностью всех работников компании;
- контроль за маршрутами по доставке, их координация и корректировка в случае необходимости;
- контроль за документооборотом и отчетность перед центром;
- соблюдение бюджета;
- утверждение графиков, табелей ведомостей по заработной плате и ее

начисление;

- организация и руководство хозяйственной деятельностью компании;
- контроль за приходом и расходом товаров на складах, проведением

инвентаризаций;

- подбор персонала на вакантные должности;
- прием на работу и увольнение;
- прием и обработка заявок от торгового персонала и клиентов.

2. Администратор:

- прием и отпуск товаров;
- размещение товаров в торговом зале по рекомендациям

мерчендайзеров;

- несение материальной ответственности за вверенные ценности;
- регулирование работы продавцов и кассиров в торговом зале;
- разрешение конфликтных ситуаций с клиентами.
- работа с ККМ (заправка кассовой ленты, ведение кассового журнала);
- осуществление операций по приему, учету, выдаче и хранению

денежных средств с соблюдением правил по их сохранности;

- выплата з/п, командировочных, и других расходов сотрудникам предприятия на основании оформленных в установленном на предприятии порядке документов;

- осуществление выплат расходов предприятия на основании оформленных в установленном на предприятии порядке документов;

- ведение на основе ПКО и РКО кассовой книги;

- формирование ПКО и РКО в программе и проведение их по кассе;

- ведение ПКО в программе с учетом выдачи их и закрытия в программе с учетом погашения денежными средствами, либо возвращаемыми в кассу непогашенными денежными средствами;

- сверка фактического наличия денежных сумм с книжным остатком;

- замена ветхих купюр и подлежащих экспертизе с подозрением на

подлинность в банках;

- составление кассовой отчетности.

### 3. Продавец:

- соблюдать правила внутреннего распорядка, утвержденного администрацией магазина;

- следить за порядком и чистотой в торговом зале и подсобных помещениях; - вежливо и корректно вести беседу с покупателями, рекламируя продаваемые товары и максимально заинтересовывая клиентов в совершении покупке;

- в совершенстве знать продаваемый товар и его особенности;

- участвовать в инвентаризации товара;

- обеспечить полноту представления в торговом зале ассортиментного перечня со склада;

- обеспечить наличие ценников.

### 4. Кассир, продавец-кассир:

- соблюдать правила внутреннего распорядка, утвержденного администрацией магазина;

- следить за порядком и чистотой за кассовой стойкой;

- вежливо и корректно вести беседу с покупателями, рекламируя продаваемые товары, рассказывая о проходящих акциях и максимально заинтересовывая клиентов в совершении покупки;

- точно и быстро проводить расчет с покупателями, как за наличный расчет, так и по банковским картам;

- вести книгу кассира - операциониста;

- производить упаковку и выдачу товара;

- грамотно оформлять возврат денег при отказе клиента от покупки.

- участвовать в инвентаризации товара.

### 5. Кладовщик:

- соблюдать правила внутреннего распорядка, утвержденного

администрацией магазина;

- следить за порядком и чистотой на складе;
- осуществляет работы по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складах;
- подготовка товара к выдаче в торговый зал.
- производить отгрузку и приемку продукции согласно оформленным соответствующим образом документам (счетам фактурам, накладным, пр.).
- участвует в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей.
- ведет учет складских операций.
- руководство работами по приему, рациональному размещению, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе;
- организация проведения погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- документационное обеспечение как внутри подразделения, так и в связке с другими подразделениями компании;
- обеспечение сохранности складированных товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, ведение учета складских операций;
- обеспечивать соблюдение правил оформления и сдачи приходно-расходных документов, составлять установленную отчетность.

#### 6. Уборщица:

- следить за порядком и чистотой в подсобных, складских помещениях, торговом зале.

Основными показатели магазина используемые при составлении ежемесячных отчетов:

- трафик;
- средний чек;

- комплексность;
- процент выполнения плана;
- количество проданного товара.

Трафик - это количество посетителей вошедших за один день.

Средний чек - сумма всех совершенных клиентами покупок за определенный период времени, деленная на количество чеков за тот же период.

Комплексность - количество позиций в одном чеке.

Процент выполнения плана - процент выполнения от плана на месяц.

Количество проданного товара – проданный товар в штуках [49].

Можно сделать вывод о том, что у компании «Остин» есть четкое распределение обязанностей и иерархия сотрудников, что позволяет более организованно вести основную деятельность организации – получение прибыли и работать над показателями, как ежемесячными, так и ежеквартальными.

## 2.2. Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Остин»

Анализ технико - экономических деятельности служит аналитической базой для устранения недостатков и развития позитивных направлений деятельности организации. Основные показатели хозяйственной деятельности магазина «Остин» представлены в таблице 2.

По данным видно, что розничный товарооборот магазина «Остин» в действующей оценке имеет положительную динамику, валовой доход, прибыль и рентабельность продаж увеличиваются.

В 2015 г. розничный товарооборот торгового предприятия в действующей оценке составил 125% от значения прошлого года.

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели магазина

Показатель	2012г.	2013г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, %
Розничный товарооборот, (тыс. руб.)	15325	29360	34880	43600	125,0
Валовой доход, тыс. руб.	5214	10236	13568,3	17134,8	126,3
% к товарообороту	27,5	38,0	38,9	39,3	101,0
Издержки обращения, (тыс. руб.)	3856,3	5960,2	7970,1	9940,8	124,7
условно-постоянные	1524,3	2084,4	2789,5	3479,3	124,7
условно-переменные	3256,2	4658,3	5180,6	6461,5	124,7
Издержки обращения к обороту, (%)	25,1	20,3	22,85	22,8	99,8
Прибыль от продаж, (тыс. руб.)	2124,1	3489,3	5598,2	7194,0	128,5
(%) к товарообороту		15,9	16,1	16,5	102,8

Уровень валового дохода и рентабельность продаж повысились. Следовательно, с каждым годом продавались товары с более высокими торговыми наценками.

Издержки обращения увеличиваются в сумме, что связано, в первую очередь, с увеличением товарооборота. При этом уровень издержек обращения в рассмотренном периоде имеет тенденцию к снижению – это положительная тенденция для торгового предприятия.

Важно сравнить темпы роста основных экономических показателей.

Таблица 2

Сравнение темпов роста основных экономических показателей  
деятельности торгового предприятия

Показатель	Темп роста, %	Темп прироста, %	Отклонение темпов прироста товарооборота, %
Розничный товарооборот	125,0	25,0	-
Валовой доход	126,3	26,3	+1,3
Издержки обращения	124,7	24,7	-0,3
Прибыль от продаж	128,5	28,5	+3,5

Исходя из таблицы 3, можно сделать вывод, что наиболее высокие темпы роста у показателя прибыли, наименьшие – у показателя издержек обращения. Темпы роста валового дохода и прибыли выше, чем у товарооборота, у издержек – соответственно ниже. Такое соотношение можно оценить положительно: прибыль предприятия увеличивается быстрее чем

выручка от реализации и расходы магазина.

Следовательно, в целом деятельность торгового предприятия развивается, повышается ее эффективность. Товарооборот магазина, валовой доход и прибыль торгового предприятия растут быстрее, чем издержки обращения.

Проведем анализ эффективности работы магазина.

Одним из основных показателей внутреннего потенциала, хозяйственной деятельности торгового предприятия является товарооборот. Развитие товарооборота определяет широту и глубину проникновения предприятия на потребительский рынок, его конкретную позицию на этом рынке, общие возможности и темпы экономического развития торгового предприятия в стратегической перспективе.

К концу 2015 г. розничный товарооборот торгового предприятия «Остин» в действующих ценах превысил значение, достигнутое в 2014 г. на 25%. Увеличение товарооборота свидетельствует о развитии деятельности магазина. В отчетном периоде повышения цен не происходило, следовательно, товарооборот увеличился в результате повышения спроса на товары.

Анализ динамики товарооборота за короткие промежутки времени поможет установить ритмичность развития реализации, равномерность удовлетворения спроса покупателей на товары, ведь это зависит, в первую очередь, от правильно подобранного ассортимента магазина. Рассмотрим таблицу 3.

Динамика квартальных и месячных товарооборотов торгового предприятия «Остин» существенно отличается от годовых. Это проявляется, прежде всего, в том, что развитие годовых объемов товарооборота носит более или менее монотонный характер, в то время как изменения квартальных и месячных объемов оборота тех же товаров в рамках года характеризуется, как правило, большей неравномерностью, резко

выраженными колебаниями, которые необходимо изучить.

Таблица 3

Развитие товарооборота по кварталам и месяцам, тыс. руб.

Период	2012 г.		2013 г.		2014 г.		2015 г.		Изменения 2015 г. к 2014 г.		
	тыс. руб.	уд. вес , %	тыс. руб.	п о уд. ве су , %	темп роста , %						
Январь			1865,3	35	3400,8	39	3387,7	37	-	-2	99,6
Февраль			1958,3	36	2354,4	27	2563,7	28	13,1	1	108,9
Март			1475,2	29	2964,8	34	3204,6	35	209, 3 239, 8	1	108,1
Итого за 1 квартал			5298,8	19	8720,0	25	9156,0	21	436, 0	-4	105,0
Апрель	1204,3	26	2547,2	38	2539,3	28	3531,6	30	992,	2	139,1
Май	1548,2	35	1965,3	29	3174,1	35	4002,5	34	3	-1	126,1
Июнь	1756,4	39	2154,8	33	3355,5	37	4237,9	36	828, 4 882, 5	-1	126,3
Итого за 2 квартал	4508,9	30	6667,3	22	9068,8	26	11772,0	27	2703 ,2	1	129,8
Итого за 1 полугод ие	4508,9	29	11966,1	40, 7	17788, 8	51	20928, 0	48	3139 ,2	-3	117,6
Июль	1248,2	29	2154,2	31	3125,2	32	4028,6	28	903,	-4	128,9
Август	1852,9	43	2658,3	39	3222,9	33	5035,8	35	4	2	156,3
Сентябр ь	1124,8	28	1956,2	30	3418,2	35	5323,6	37	1812 ,9 1905 ,3	2	155,7
Итого за 3 квартал	4225,9	27	6768,7	23	9766,4	28	14388, 0	33	4621 ,6	5	147,3
Итого за 9	8734,8	56	18734, 8	63	27555, 2	79	35316, 0	81	7760 ,8	2	128,2

месяцев											
Октябрь	1326,8	20	2154,3	20	2417,2	33	2982,2	36	565,	3	123,4
Ноябрь	2658,1	41	2364,2	22	3076,4	42	3065,1	37	1	-5	99,6
Декабрь	2605,3	39	6106,7	58	1831,2	25	2236,7	27	-11,3	2	122,1
									405,5		
Итого за 4 квартал	6590,2	43	10625,2	36	7324,8	21	8284,0	19	959,2	-2	113,1
Итого за 2 полугодие	10816,1	71	17393,9	59,3	17091,2	49	22672,0	52	5580,8	3	132,7
Итого за год	15325,0	100	29360,0	100	34880	100	43600	100	8720,0	0	125,0

Данные таблицы 4 свидетельствуют о положительной динамике розничного товарооборота в целом и в отдельных кварталах и месяцах года. Но при общей положительной динамике развития розничного товарооборота, имеются резко выраженные колебания, что связано, в основном, с сезонными колебаниями, а также с изменениями в структуре товарооборота анализируемого торгового предприятия и воздействием рекламы.

Анализируя данные таблицы 3 можно сделать вывод, что товарооборот по кварталам и месяцам распределялся неравномерно. Но можно заметить, что наиболее напряженным каждый год являются второй и третий квартал. Это объясняется тем, что в анализируемом магазине потребителям представлен широкий ассортимент осенних и летних товаров, которые пользуются постоянным спросом у покупателей.

Начиная с февраля, товарооборот достаточно равномерно развивается, «пик» продаж приходится на сентябрь и затем начинает снижаться. Повышение товарооборота в январе объясняется новогодними праздниками. В это время у основных потребителей (молодежи) каникулы, и в это время наблюдается приток покупателей.

По составу розничный товарооборот магазина «Остин» представляет собой розничную продажу товаров населению. Продажа товаров населению в

данном случае – это реализация за наличный расчет.

Формы продажи товаров в магазине – методом самообслуживания и через прилавок. Через прилавок продаются нижнее белье и мелкая галантерея.

В магазине «Остин» имеются две секции. Особое внимание уделим изучению деятельности отдельных структурных единиц, достигли ли они значительного роста товарооборота или же допустили снижение его темпов развития таблица 4.

Таблица 4

Динамика товарооборота по секциям магазина, тыс. руб.

Наименование секции	2012г.		2013г		2014 г.		2015 г.		Отклонение		
	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %	сумма	по уд. вес, %	Темп роста, %
Женские товары	12357	80,6	18365	62,5	21974,4	63	25288	58	3313,6	-5	115,1
Мужские товары	2968	19,2	10995	37,5	12905,6	37	18312	42	5406,4	5	141,9
Всего товарооборот	15325	100	29360		34880	100	43600	100	8720	0	125,0

В отчетном году товарооборот в секциях магазина «Остин» увеличился, объем реализации женской одежды увеличился на 3313,6 тыс. руб. или 15,1%, а объем реализации мужских товаров – на 5406,4 тыс.руб. или на 41,9%. Таким образом, наибольшие темпы роста реализации наблюдались в секции мужских товаров. Об этом свидетельствует и рост доли мужских товаров в общем товарообороте магазина.

В Сибирском филиале «Остин» работает 63 сотрудника. Рассмотрим характеристики состава персонала Сибирского филиала O'STIN. Основные данные в рисунках представлены в динамике за 4 года.

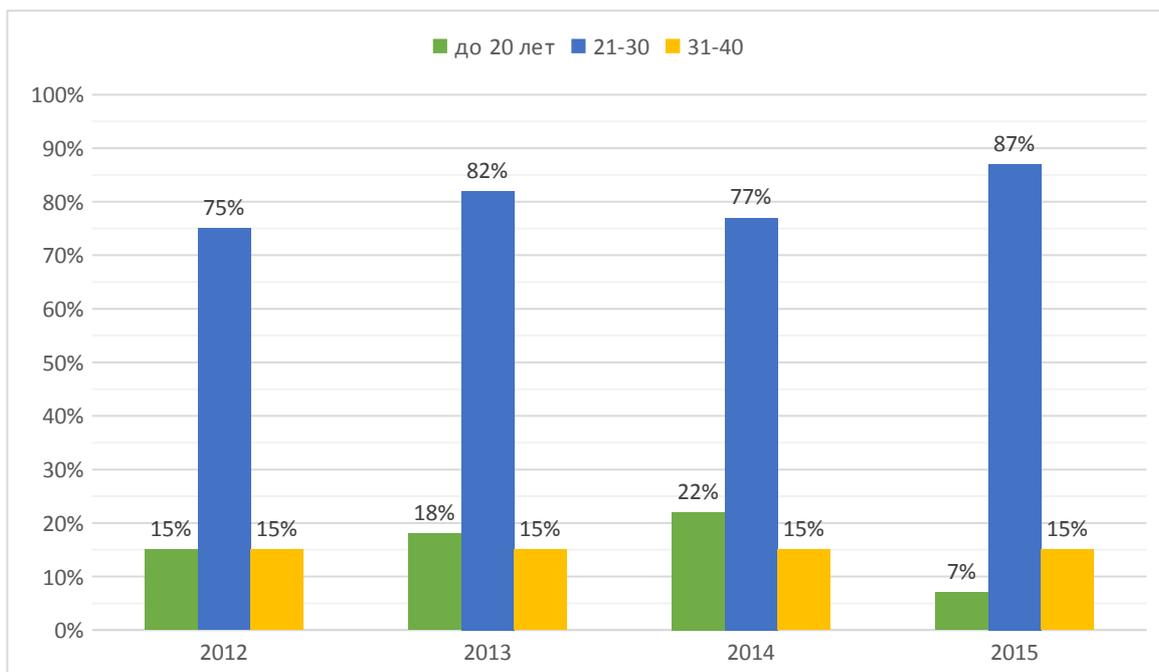


Рис. 6. Характеристика персонала по возрасту

Исходя из данных, представленных на рисунке 2, можно сформулировать вывод, что наибольшая часть сотрудников имеет возраст от 21 до 30 лет, значит они молоды и в совершенстве владеют компьютером и компьютерными программами, имеют значительный опыт работы, а также более чутко реагируют на изменения внешней среды и более легко к ним адаптируются.

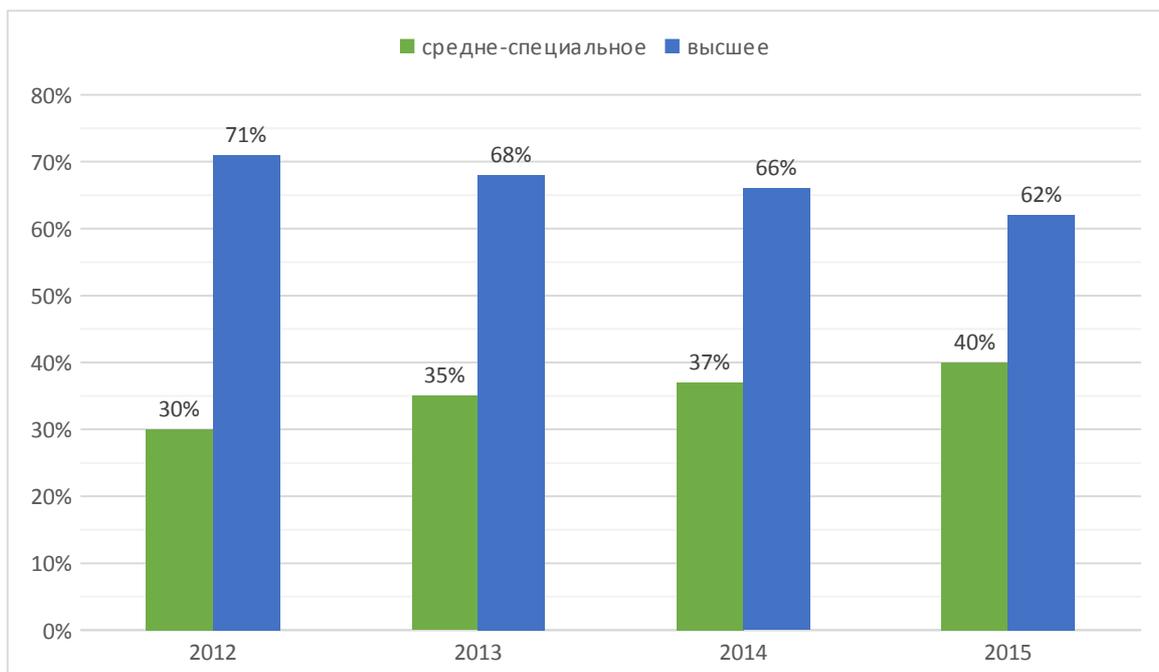


Рис. 7. Характеристика персонала по уровню образования

Данные, представленные в рисунке 7, свидетельствуют о том, что большая часть сотрудников имеет высшее образование. Проведенный анализ показал, что на 2015 год в организации работают высококвалифицированные работники, так как 62% из них имеют высшее образование.

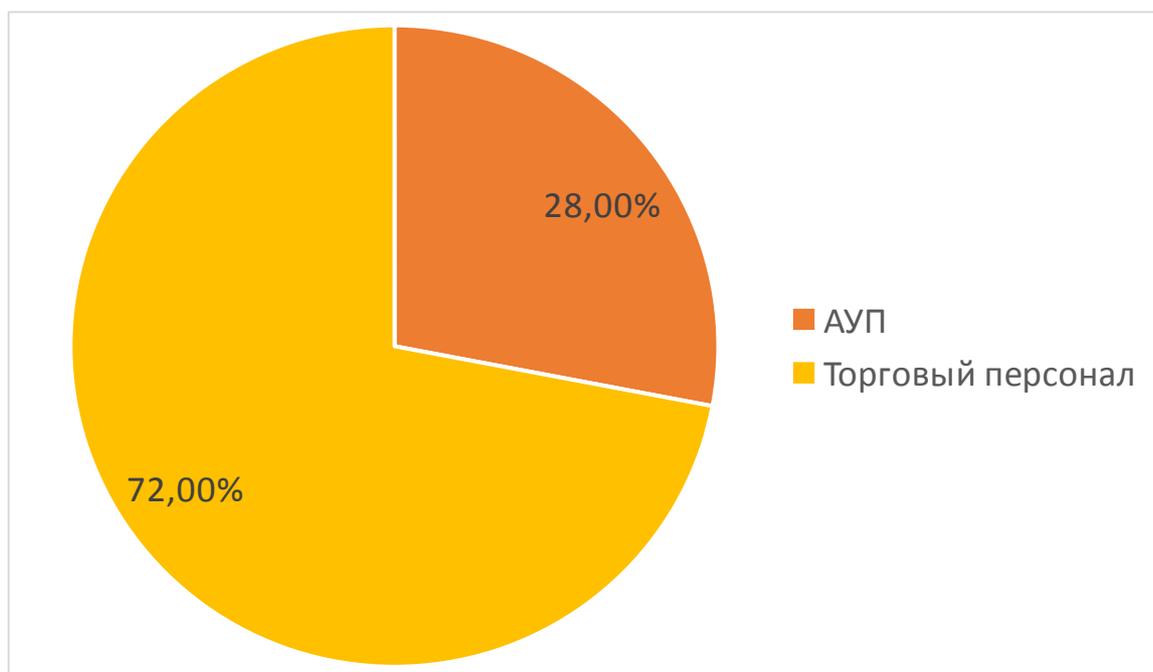


Рис. 7. Характеристика персонала по категориям работников

С учетом данных представленных в рисунке 7 можно отметить, что основная категория сотрудников это торговый персонал. Это связано со спецификой данной организации.

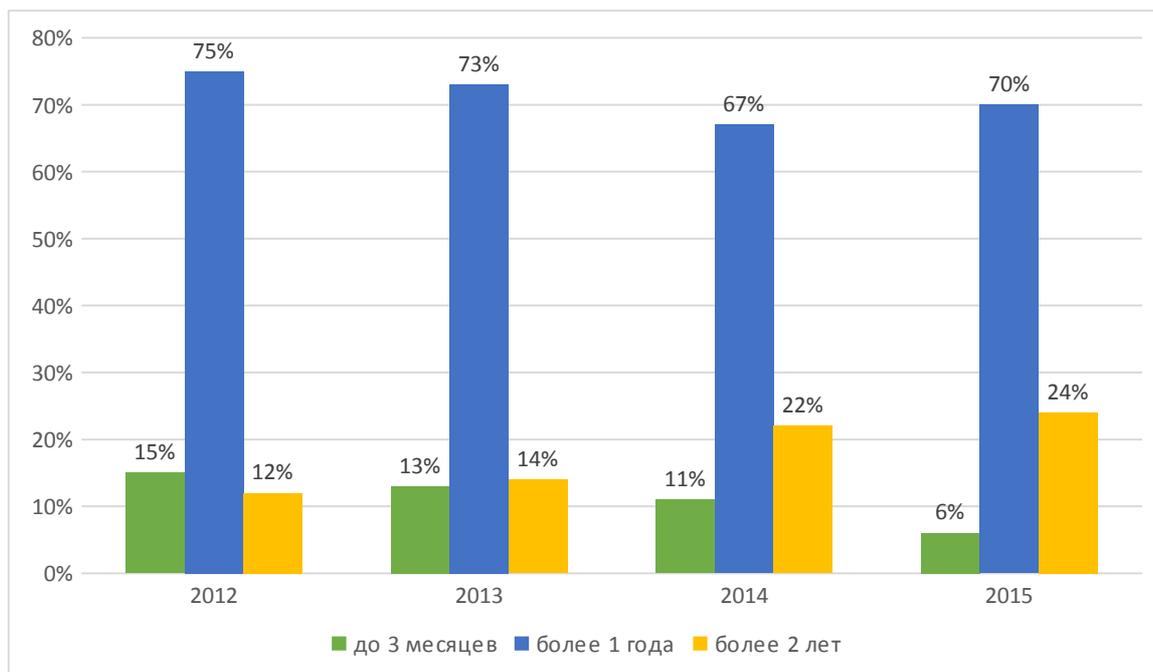


Рис. 8. Характеристика персонала по стажу работы

Анализируя данные представленные в рисунке 8, необходимо отметить, что наибольшее количество сотрудников имеет стаж работы более одного года. Это объясняется расширением сети магазинов в Сибирском филиале и принятием нового персонала.

В результате проведенного анализа эффективности магазина «Остин» можно сделать вывод, что при общей положительной динамике развития розничного товарооборота, имеются резко выраженные колебания, что связано, в основном, с сезонными колебаниями, а также с изменениями в структуре товарооборота анализируемого торгового предприятия. Эффективность использования товарных ресурсов предприятия в целом повысилась.

### 2.3. SWOT-анализ ООО «Остин»

В ТЦ «Торговый Квартал на Свободном» находится множество однопрофильных магазинов и бутиков, которые составляют конкуренцию магазину «OSTIN» таких как ZOLLA, SELLA, MEXX, FINNFLARE,

ZARINA.

Все они находятся в левом крыле Торгового Квартала. Основным конкурентом является торговая марка ZOLLA. К преимуществам ZOLLA можно отнести занимаемую торговую площадь, которая составляет 500м<sup>2</sup>, что почти в два раза больше чем у магазина «OSTIN». Это позволяет представить товарный ассортимент более широко и качественно.

Ценовая политика торговой марки ZOLLA ориентирована на средний класс покупателей, но во время сезонной распродажи процент скидки существенно больше, чем в магазинах «Остин», что приводит к оттоку покупателей к конкурентам с наиболее низкими ценами.

Но в ряду с преимуществами можно выделить и недостатки торговой марки ZOLLA, которые существенно влияют на их товарооборот. К таким недостаткам можно отнести качество реализуемого товара. Процент возврата бракованной продукции, возвращаемой покупателями, превышает почти в полтора раза, чем в торговой марке «Остин».

Основной слабой стороной конкурентов является отсутствие фирменного обслуживания. Большая часть времени уделена правильной выкладке товара, которая должна стимулировать человека совершить покупку. Этот недостаток конкурентов является преимуществом магазина «OSTIN», так как большое внимание уделяется визуальному мерчендайзингу, то есть планировка магазина продумана так, чтобы стимулировать продвижение покупателей по торговому залу, чтобы они покупали больше товаров, чем предварительно запланировали. Стимулирующими мероприятиями продвижения является внешнее разнообразие – размещение торгового оборудования, его виды, витрины, освещение, запахи, звуковой фон и др. Атмосфера магазина соответствует его имиджу и общей стратегии, а дизайн способствует принятию решения о покупке. И фирменное обслуживание покупателей в магазинах «Остин», где продавец прорабатывает пять этапов продаж, а именно:

- установление контакта;
- выявление потребностей;
- презентация товара;
- работа с возражениями;
- завершение сделки;

несомненно, влияет на товарооборот в сторону увеличения.

Подробный анализ среды рассматриваемого предприятия позволяет сделать выводы относительно потенциальных угроз и возможностей, которые компания должна учитывать в своей деятельности.

SWOT - анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Цель SWOT-анализа сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах предприятия, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Определим «сильные» и «слабые» стороны предприятия.

Сильные стороны:

- отличное качество продуктов;
- интересное расположение;
- экономическая стабильность и автономия магазина;
- необходимая популярность марки.

Слабые стороны:

- малая рекламная активность по организации сбыта;
- дефекты в маркетинговой политике;

- средний уровень расценок;
- тесный ассортимент;
- небольшие торговые площади;
- плохая мотивация персонала;
- низкий уровень обслуживания покупателей;
- низкая квалификация персонала;
- устаревшее программное обеспечение.

Возможности:

- совершенствование уровня жизни населения;
- понижение отсутствия работы;
- перемена маркетинговых технологий;
- расширение ассортимента;
- повышение торговых площадей;
- становление информационного сектора экономики.

Угрозы:

- перемена покупательских предпочтений;
- перебои в поставках товара;
- понижение уровня жизни народонаселения;
- выход в свет новейших соперников;
- подъем отсутствия работы;
- повышение конкурентных превосходств со стороны соперников.

Установим связь между ними с помощью матрицы SWOT в таблице 5.

Задача SWOT-анализа сконструировать ключевые направления развития компании через систематизацию имеющейся информации о мощных и слабых сторонах компании, а еще о возможных способностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа:

- выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
- выявить возможности и угрозы внешней среды;

- связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
- сформулировать основные направления развития предприятия.

Таблица 5

Матрица SWOT внутренней и внешней среды предприятия

	Возможности	Угрозы
1.	2.	3.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшение уровня жизни населения.</li> <li>- снижение отсутствия работы.</li> <li>- изменение маркетинговых технологий.</li> <li>- расширение способности ассортимента</li> <li>- повышение торговых площадей.</li> <li>-развитие информационного сектора экономики</li> <li>- увеличение товарооборота за счет хорошей мотивации и квалификации торгового персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перемена покупательских предпочтений;</li> <li>- перебои в поставках товара;</li> <li>- понижение уровня жизни народонаселения;</li> <li>- выход в свет новейших соперников;</li> <li>- подъем отсутствия работы;</li> <li>- повышение конкурентных превосходств со стороны соперников;</li> <li>- снижение потока покупателей по причине низкой заинтересованности торгового персонала в работе с покупателями</li> </ul>
Сильные стороны		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- отличное качество продуктов;</li> <li>- интересное расположение;</li> <li>- экономическая стабильность и автономия магазина;</li> <li>- необходимая популярность марки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достаточная популярность станет содействовать выходу на новейшие рынки;</li> <li>- увеличение перечня;</li> <li>- добавление сопутствующих продуктов и услуг даст возможность повысить наличие экономических средств;</li> <li>- выгодное расположение даст возможность заинтересовать дополнительных посетителей;</li> <li>- достойный уровень продуктов и становление маркетинговых технологий позволят успеть за подъемом рынка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление конкурентной борьбы, перемена покупательских предпочтений, подъем стагнации экономики и налогов воздействуют на проведение стратегии;</li> <li>- появление соперников вызовет добавочные затраты экономических ресурсов;</li> <li>- достоверный прогноз поймает перемены вкусов покупателей;</li> </ul>
Слабые стороны		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- малая рекламная активность по организации сбыта;</li> <li>- дефекты в маркетинговой политике;</li> <li>- средний уровень расценок;</li> <li>- тесный ассортимент;</li> <li>- небольшие торговые площади;</li> <li>- недостаточный уровень обслуживания покупателей;</li> <li>- низкая квалификация персонала;</li> <li>- плохая мотивация персонала;</li> <li>- устаревшее программное обеспечение.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- плохая маркетинговая политика сделает затруднения при выходе на свежем рынке;</li> <li>- увеличение перечня, прибавление сопутствующих продуктов, товаров;</li> <li>- понижение значения расценок и повышение торговых площадей даст возможность получать сверхдоходы;</li> <li>- недостаточный уровень мотивации и квалификации персонала может стать причиной снижения товарооборота и командообразования торгового персонала;</li> <li>- обновление программ повысит отдача научно-технических действий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выход в свет новейших соперников, средний уровень расценок и тесный перечень усугубит конкурентную позицию;</li> <li>- не обдуманная маркетинговая политика не удержит потребителей при изменении их вкусов.</li> </ul>
---	---	--

Можно сделать вывод, что для предприятия ООО «Остин» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности увеличения товарооборота за счет хорошей мотивации и квалификации торгового персонала, расширения доли рынка, увеличение ассортимента и развитие рекламных и информационных технологий. После позиционирования угроз было выявлено, что к критическому состоянию предприятие могут привести снижение потока покупателей по причине низкой заинтересованности торгового персонала в работе с покупателями и коренное изменение вкусов потребителей.

#### 2.4. Анализ методов стимулирования персонала ООО «Остин»

Основная цель мотивации персонала заключается в том, чтобы все ценное, чем обладает или может обладать человек в организации, а именно его способности к профессиональной деятельности, было

эффективно использовано и награждено, для достижения целей предприятия и удовлетворения интересов личности.

Стимулирование персонала представляет собой поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, поощрение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

А управление мотивацией персонала – это комплекс мероприятий, осуществляемых менеджером по персоналу, по планированию, организации, и контроля служебного роста персонала, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способных ценностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

В целом, в современных компаниях процесс управления мотивацией персонала реализуется с помощью различных форм и методов. Разберем на примере ООО «Остин».

В таблицах 6 и 7 представлена система мотивации персонала в настоящее время, при условии выработки нормы часов (154).

Таблица 6

Расчет заработной платы торгового персонала, зависящей от выполнения плана товарооборота

Категория	Оклад	Процент выполнения плана						
		60% бонусная часть						
		<80, 1%	83%- 87,9%	88%- 93,9%	94%- 98,9%	99%- 103,9%	104%- 108,9%	109%- 113,8%
0	13200	200	400	600	1000	1400	2000	2500
1	14500	250	450	650	1200	1700	2400	2800
2	15600	300	500	700	1400	2000	2800	3300

Таблица 7

Расчет заработной платы торгового персонала, зависящей от

#### выполнения показателя комплексности

Категория	Оклад	Процент выполнения комплексности						
		40% бонусная часть						
		<80, 1%	83%- 87,9%	88%- 93,9%	94%- 98,9%	99%- 103,9%	104%- 108,9%	109%- 113,8%
0	13200	200	400	600	800	1000	1500	2000
1	14500	250	450	650	1000	1200	2000	2600
2	15600	300	500	700	1200	1400	2500	3200

Управление персоналом в ООО «Остин», направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие в управление продажами, становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

Компания ООО «Остин» работает по следующим методам найма, учета и развития персонала: региональный директор ООО «Остин» принимает работников для осуществления деятельности компании. В этом случае он заключает с работником в письменной форме трудовой договор и обязательно регистрировать его в местных органах власти. При заключении трудового договора с компанией ООО «Остин» работник обязуется выполнять не запрещенную законом работу, определенную этим договором. В трудовой договор в обязательном порядке включаются все условия, существенные для работника и для работодателя ООО «Остин».

Кроме того, работодатель при найме работников обязан:

- уплачивать страховые взносы и другие обязательные платежи в порядке и размерах, которые определяются федеральными законами;
- оформлять страховые свидетельства государственного пенсионного страхования для лиц, поступающих на работу впервые.

Учёт численности работников ООО «Остин»

Для начисления заработка работникам ООО «Остин» ведется учёт их

численности, проработанного и не проработанного времени, выполненной или невыполненной работы. В основном эти задачи в компании решает директор и аналитико-оперативный отдел. Учёт численности работников ведется кадровой службой ООО «Остин», рабочее время работников учитывается менеджером по персоналу или руководителями отделов компании. Составляемые при этом учётные документы используются бухгалтерией для начисления заработной платы.

Общая численность работников, состоящих в штате компании, составляет списочную численность.

Для расчета заработка прежде всего надо знать количество времени, отработанное каждым работником. Учет рабочего времени ведется в таблице типовой формы. По каждому отделу компании составляется отдельный табель. В табеле записываются все работники ООО «Остин» по категориям и табельным номерам. Ежедневно по каждому работнику делаются записи проработанного и непроработанного времени, особо выделяются сверхурочные часы, льготные часы подростков. Невыходы на работу в компании отмечаются установленными в табеле буквенными обозначениями (В - нерабочие и праздничные дни, О - очередные отпуска, Б - болезнь). Кроме табеля для учёта отработанного времени составляются списки работающих сверхурочно. Время выполнения государственных и общественных обязанностей подтверждается справками. Табель в конце месяца передается в бухгалтерию.

Основными инструментами управления мотивацией персонала являются: система ротации, обучение персонала и аттестация. В Сибирском филиале ООО «Остин» существует как вертикальная, так и горизонтальная карьера.

В компании используется достаточно ограниченное число инструментов мотивации.

Таблица 8

## Анализ методов мотивации персонала компании ООО «Остин»

Метод мотивации	Цель внедрения метода	Результат внедрения метода
Премирование сотрудников по результатам работы кварталов и года	Создать заинтересованность сотрудника в успехе работы компании, так как от прибыли компании зависит решение о премировании	Слабая реакция сотрудников в силу полного охвата коллектива системой премирования, а также по причине ее незначительности
Обеспечение сотрудников спец. одеждой 1 раз в квартал	Создание у сотрудника чувства приверженности к известной торговой марке	Равнодушие сотрудников к торговой марке.
Оплата 36 рабочих дней отпуска и больничных листов	Создание у сотрудника убеждения, что компания о нем заботится	Высокая степень заинтересованности сотрудников
Возможность прохождения обучения в целях повышения квалификации	Создание у сотрудника стремления к карьерному росту, росту профессионализма	Незначительное число обученных, практическое отсутствие карьерного роста

Из данных таблицы 8 можно сделать вывод о крайне незначительном внимании компании к возможностям инструментов мотивации в процессе управления персоналом.

Следует обратить внимание на следующие недостатки процесса мотивации:

- отсутствие системного подхода к формированию и осуществлению мотивации.
- отсутствие системы постоянного контроля над результатами внедрения инструментов мотивации.
- большая часть методов мотивации провальны, однако, руководство не отреагировало должным образом на неудачи и продолжало реализовывать ранее принятую программу.

Наиболее важными проблемами в реализации управления мотивацией персонала являются:

- компания использует ограниченное количество методов управления мотивацией персонала;

- сотрудники не осведомлены о возможностях поощрений и наград в компании;

- отсутствует механизм реализации управления стимулированием персонала в организации;

- сотрудники не имеют уверенности, что при успешной работе их ждет обязательная награда;

- отсутствие различных программ мотивации персонала.

Таким образом, на основании анализа основных показателей деятельности торгового предприятия «Остин» и анализа мотивации персонала, можно сделать вывод, что данное предприятие является рентабельным и находится в устойчивом финансовом положении, но стимулирование персонала существует на минимальном уровне.

### **Глава 3. Разработка и реализация системы стимулирования персонала на примере ООО «Остин»**

### 3.1. Разработка системы стимулирования персонала ООО «Остин»

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала организации потребуют таких изменений в организационной структуре, как перевод всех сотрудников на должность продавца – кассира, то есть исключится должность продавец. На рисунке представлена организационная структура после внедрения описанных мероприятий.

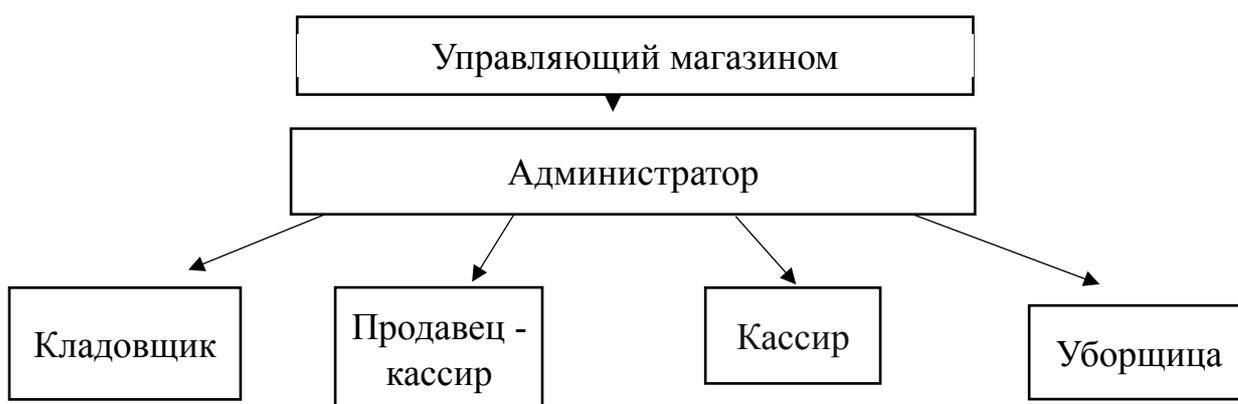


Рис. 9. Измененная структура управления ООО «Остин»

Также предполагаются изменения в системе расчета заработной платы сотрудников, за счет внедрения Тахометра продаж. К тем, которые уже имеются добавится мотивация показателя процента обслуживания покупателей, представленная в таблице 9 и 10.

Таблица 9

Расчет заработной платы торгового персонала, зависящей от уровня обслуживания

Категория	Оклад	Процент выполнения обслуживания покупателей						
		20% бонусная часть						
		<10%	10,%- 14,9%	15%- 19,9%	20%- 24,9%	25%- 29,9%	30%- 34,9%	35%- 39,9%
0	13200	400	500	700	900	1100	1300	1500
1	14500	450	550	750	1000	1200	1500	1700
2	15600	500	700	900	1200	1400	1700	1900

Можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом, которые представлены на рисунке 10.



Рис. 10. Преимущества и недостатки системы стимулирования персоналом компании ООО «Остин»

Рассмотрим подробнее недостатки организации системы управления персоналом и наметим основные пути их устранения.

Отсутствие четкой кадровой политики. Это особенно проявляется при приеме на работу сотрудников. Прием кандидатов на вакантную должность ведется «как попало» по мере необходимости и по простому объявлению. Люди приходят, заполняют анкеты, где указывают свои координаты. В течение месяца заместитель директора рассматривает анкеты и долго не может определиться с выбором кандидата, когда же наконец он выберет достойных, менеджер по персоналу начинает приглашать людей на повторное собеседование, но как и нужно полагать, 1 из 10 кандидатов может быть и придет, так как в основном за месяц люди находят себе работу.

Для рационального использования трудового резерва, для

своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо четко определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

Отсутствие долгосрочного планирования.

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

Отсутствие кадрового резерва.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности компании в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Отсутствие поощрения инициативы работника и материального стимулирования.

При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников ООО «Остин» и материально заинтересовывать их в работе.

Возрастной ценз, конечно, имеет ряд плюсов (энергичность, меньше подвержены заболеваниям, не состоящие в браке) и ряд минусов. Такой отбор отсеивает более опытных претендентов. Образование и компетентность зачастую не могут заменить опыт.

Далее будут рассмотрены предложения по устранению недостатков в системе управления и рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом компании ООО «Остин»:

- придерживаться кадровой стратегии, ориентированной на

привлечение работников средней и высокой квалификации;

- во избежание ошибок руководству компании следует параллельно с планированием общих тенденций развития компании прогнозировать потребность в персонале, заранее заниматься поиском подходящей кандидатуры, которая бы соответствовала всем требованиям должности. Резерв времени позволит более тщательно оценить каждого из претендентов и выбрать наиболее достойного, который сможет принести максимальную пользу;

- сделать возрастные границы более гибкими и в первую очередь принимать во внимание профессиональные качества претендента, а не его возраст;

- следует позаботиться о формировании резерва кадров, т.к. со временем отсутствие людей, могущих заменить какого – либо сотрудника, наносит ощутимый ущерб;

- применять материальное стимулирование труда, которое обеспечивает более высокую производительность работников;

- необходимо применять аттестацию работников – комплексную оценку сильных и слабых сторон персонала, его соответствия требованиям должности.

Это бы позволило руководству сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника.

Рассмотрим недостатки в системе управления персоналом в компании ООО «Остин» и предложения по их устранению, представленные в таблице 12.

Таблица 12

Предложения по устранению недостатков в системе управления персоналом в компании ООО «Остин»

Недостатки организации	Предложения по устранению
Отсутствие долгосрочного планирования кадров;	Необходимо прогнозировать набор персонала, заранее заниматься поиском подходящей кандидатуры, резерв

	времени, дает возможность выбрать достойного претендента который сможет принести максимальную пользу.
Отсутствие четкой кадровой политики;	Привлекать работников средней и высокой квалификации.
Отсутствие кадрового резерва;	Формировать кадровый резерв, чтобы один заменял другого.
Возрастной ценз;	Возрастные границы сделать более гибкими и принимать во внимание профессиональные качества и достижения, а не возраст.
Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах;	Эффективно применять материальное стимулирование
Отсутствие поощрения инициативы персонала;	Внедрить систему аттестации рабочих мест и работников
Частичное отсутствие материального стимулирования.	Внедрить мотивацию персонала по % обслуживания покупателей с помощью Тахометра продаж
Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне;	Обеспечить сотрудников продуктами ежедневного пользования (салфетками, чаем, сахаром).
Отсутствие отпусков у некоторых групп работников	Предоставлять работникам отпуска согласно утвержденного графика.

Устранение недостатков в системе управления персоналом может многое изменить в политике компании. Например, сэкономить время на поиски претендента на вакантную должность. При введении изменений штат компании может стать гораздо более квалифицирован и один работник сможет заменить другого. Компания начнет расти «в глазах» клиентов и конкурентов. Появится благоприятный рабочий климат для сотрудников, что отразится на их трудовой деятельности.

Рассмотрим подробнее последнюю рекомендацию – аттестация работников компании ООО «Остин». На мой взгляд, это является одним из главных нововведений в систему управления персоналом компании, так как благодаря аттестации у сотрудников появляется интерес к работе, повышается качества труда, возрождается ответственность и добросовестность.

Цели аттестации:

- выявить сильные и слабые стороны в действиях работника ООО «Остин»;

- определение квалификации, знаний, практических навыков работника ООО «Остин» и установления их соответствия (несоответствия) требованиям занимаемой должности;

- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;

- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;

- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;

- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности (увольнение), перевода на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестацию в компании ООО «Остин» предлагается проводить аттестационной комиссии, которую бы приказом назначал руководитель организации.

Главным документом аттестационной комиссии предлагаю сделать Анкету «Аттестация» которая бы включала 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый вопрос включал бы семь сравнительных характеристик по признаку «от отличного - к плохому». Из которых необходимо было бы выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивать характеристикам баллы. Они должны изменяться в пределах от одного до семи. Итоговая аттестация идет по сумме баллов, полученных тем или иным сотрудником. В свою очередь, балльные оценки можно сгруппировать по известным качественным оценкам:

- отлично 151 – 175 баллов;

- хорошо 101 – 150 баллов;

- удовлетворительно 51 – 100 баллов;

- неудовлетворительно 25 – 50 баллов.

По результатам проведения аттестации комиссия должна вынести решение о соответствии работника его должности и заработной плате. Исходя из качественных оценок, даются рекомендации о передвижении сотрудников:

- отлично – достоин повышения;
- хорошо – оставить в должности или перевести на равноценную;
- удовлетворительно – провести обучение или понизить в должности;
- неудовлетворительно – подлежит увольнению.

Кроме того, аттестационная комиссия дает заключение по вопросам, связанным с более полным использованием потенциала работников, прошедших аттестацию ООО «Остин»:

- может ли тот или иной работник быть включен в состав кадрового резерва;
- что можно рекомендовать работнику и его руководителю для повышения эффективности труда данного работника;
- необходимость обучения и повышения квалификации того или иного работника;
- кадровые перемещения;
- изменение заработной платы.

Определения КРІ – ключевые показатели эффективности предприятия. Используются как инструмент измерения качества работы всей организации и персонала. В розничной торговле выделяют пять основных КРІ:

- продажа за час/сутки,
- средний чек,
- сколько продано товаров за одну сделку,
- соотношение зарплаты к продажам, конверсия.

Конверсия – показатель, указывающий, сколько человек было «преобразовано» из посетителей в покупатели.

Например: если в магазине побывало 200 человек, а из них купили лишь 50, конверсия составит:

$$50 / 200 * 100\% = 25\% \quad (2)$$

Как увеличить конверсию Большинство советов, касающихся «превращения» посетителей в покупателей, – неконкретны.

Куда важнее взглянуть не на конверсию магазина, а на показатель конверсии продавца – то есть то, насколько эффективно работает каждый из сотрудников торгового зала. Нужно научиться измерять этот показатель. Измерять в целом – и по магазину и по каждому продавцу. Измерять не приблизительно, а максимально точно. Только так этот бизнес-индикатор можно превратить в эффективный инструмент повышения продаж.

Сырая конверсия. Число посетителей считают видеокамеры или инфракрасные датчики, установленные при входе в торговый зал. Количество покупок за день узнаем из учетной программы. Делим второе на первое, умножаем на 100%. Такой метод расчета и результат назовем Сырой Конверсией. Поможет ли «сырой» показатель в управлении по КРІ? Нет, не поможет.

- инфракрасные датчики считают входящие в магазин «объекты», как количество прерываний горизонтального невидимого луча. То есть они считают семью – маму, папу и двух детей – как четыре объекта, тогда как потенциальный покупатель один. Они засчитывают пару – молодого человека и девушку, которая пришла в магазин «за компанию» – как два объекта, но потенциальный покупатель-то лишь один.

- видеокамеры помогают считать посетителей более разборчиво. Оператор, сидящий за монитором наблюдения, наверняка посчитает маму с ребенком, как одного потенциального покупателя. Но он же может и ошибиться – принять за посетителя мужа, которому наскучило ждать жену в машине, и он пошел за ней в магазин. Оператор может принять за клиента и человека, пришедшего узнать о вакансиях. Выходит, что ни инфракрасный датчик, ни камера, установленная в торговом зале, не отличат потенциального покупателя от случайного прохожего. Есть еще один вариант. Использовать

Сырую Конверсию для разработки системы мотивации при управлении по КРІ нельзя. Ведь средние показатели на то и «средние» – они уравнивают усилия персонала, демотивируют работников. Работники скоро поймут, что их старания не приносят должной отдачи.

Важно следить за динамикой Точной Конверсии (о ней пойдет речь ниже), только так работа над «превращением» посетителей в покупателей будет эффективной. Собирать информацию, анализировать ее и постепенно улучшать управление магазина по КРІ.

Чтобы измерить Точную Конверсию, используют решение Тахометр Точки Продаж. Работает предложение следующим образом. Всем консультантам выдается по брелку с кнопкой. В этот брелок встроена беспроводной модуль связи. Консультант (или продавец) подходит к посетителю и начинает с ним разговор – здоровается, спрашивает, нужна ли помощь, предлагает посмотреть новую коллекцию. В начале или в конце разговора – когда становится понятно, что перед нами потенциальный покупатель – продавец нажимает кнопку. И если работник беседовал с пришедшими вместе мужем и женой, кнопка нажимается лишь один раз, а не два. Суть в том, что отличить человека, пришедшего за покупкой, от человека, зашедшего спросить путь к ближайшему кафе, может только продавец. И вероятность того, что он ошибется близка к нулю.

Ложь работнику невыгодна: Если он умышленно занизит число контактов с посетителями – не получит дополнительных бонусов, предусмотренных системой мотивации. Если он будет нажимать на кнопку лишней раз – последует «наказание». Фальшивые нажатия легко отследить при мониторинге или благодаря использованию некоторых технических средств.

Как работает Тахометр Точки Продаж. Техническая сторона Продавец видит посетителя. Он подходит к нему и заводит разговор. Продавец определяет, что перед ним потенциальный покупатель – он нажимает кнопку

брелока. Устройство тут же отправляет радиосигнал на приемник. Принимающий прибор получает сигнал и замыкает выходное реле, подключенное к модулю. Сам модуль постоянно опрашивается системой мониторинга. Выходит, что нажатие кнопки передает информацию прямо в систему мониторинга, где дополняется следующими данными: время, когда кнопка была нажата; кем она была нажата; где она была нажата.

Дополненная информация записывается в базу данных – туда же, куда поступают данные о совершенных продажах. На основе всей информации формируется Точка Конверсии. Проверить, честен ли продавец, когда нажимает на кнопку брелока, легко. Есть два способа сделать это:

- каждое нажатие записывается в Консолидированную базу данных системы мониторинга. Запись сопровождается ссылкой на видео, записанного в тот момент времени, когда была нажата кнопка. Если необходимо оценить достоверность данных, проверяющий заходит в консоль системы: находит там интересующий момент, переходит по ссылке с видео – смотрит, что на самом деле было в момент нажатия кнопки на брелоке.

- проверить продавца можно с помощью наблюдения. Нужно определить периодичность контроля, причем о времени наблюдения говорить продавцам не стоит. Если возникли подозрения задолго до запланированного наблюдения, проводят внеплановую проверку. Делается выборка из нажатий, просматривается видео, после чего администратор ставит оценки в контрольный лист наблюдений – какие нажатия достоверны, а какие нет. По полученным данным рассчитывают коэффициент достоверности продавца-консультанта.

Таким образом, решение Тахометра Продаж нужно для:

- получения точных значений конверсии в динамике.
- измерения конверсии не только в целом по магазину, но и по каждому сотруднику в отдельности.
- использования данных в системах мотивации персонала.

Какая она – «правильная система мотивации персонала» Уметь измерять Точную Конверсию недостаточно для эффективного управления по КРІ. Чтобы продажи росли, нужно построить еще и правильную систему мотивации персонала.

В свою очередь, система мотивации требует постоянного наблюдения за лояльностью посетителей магазина. Таким образом, ваши шаги к эффективному управлению по КРІ заключены в следующем:

- внедрить решение Тахометр Продаж;
- собирать данные о потенциальных покупателях и совершенных продажах;
- измерять Точную Конверсию в динамике;
- обдумать, как мотивировать персонал;
- мониторить отношение покупателей к действиям продавцов.

Остановлюсь на четвертом пункте. Ошибочно судить об эффективности работы продавца по тому, выполняет ли он план продаж. А ведь важен не сам факт выполнения, а то старается ли работник – как часто он пытается продать (предлагал ли пройти в примерочную, консультировал, отвечал ли на вопросы потенциального покупателя и прочее). Консультанты могут думать так: «Выполню план на раз-два. И для этого необязательно подходить к каждому клиенту. Достаточно обслужить перспективных посетителей. Неперспективных можно лишить внимания и должного обслуживания».

Есть вероятность, что магазин из-за таких «предприимчивых» консультантов упустит шанс продать больше. По статистике только 20% персонала работает «на совесть» – только пятая часть не нуждается в мотивации. Оставшиеся же 80% постоянно подгоняются администратором – четверых из пяти консультантов приходится побуждать или даже заставлять работать активнее. Если бонус продавца будет зависеть не только от плана и УРТ, но и от числа попыток продаж, то количество общения с

потенциальными клиентами возрастет – в результате вырастут и объемы продаж. А мотивировать продавцов к этому будет не только администратор, но и автоматическая система. В таблице 13 представлена система предоставления бонусов продавцам, которая зависит от выполнения предлагаемого мероприятия.

Таблица 13

Бонус сотрудников, в зависимости от выполнения работ

Работа продавца	Бонус
Базовый бонус	5% от объема продаж
Попытался продать товар 90% посетителей торговой точки	вырастет до 6%
Не старался, но предлагал свою помощь 70% клиентов	снижается до 3%.
Пытается продать, но так никому и не продает	не начисляется.

Перейдем к пятому шагу эффективного управления по КРІ – к мониторингу отношения покупателей к действиям продавца. Представим себе, что работник слишком рьяно старается заработать бонус. Он подходит к каждому посетителю с вопросом, дает исчерпывающие консультации, но продажи не растут. Быть может, дело в излишней настойчивости продавца. Хватание за рукав, зазывание, навязчивость только отталкивают покупателей. Чтобы сотрудники даже не думали перегибать палку – вместе с Тахометром нужно внедрять и систему контроля лояльности клиентов. Для этого применяют Кнопку Лояльности. Работает Кнопка Лояльности следующим образом:

- сотрудник обслуживает клиента.
- клиент, расплатившись, оценивает качество сервиса.
- покупатель подходит к терминалу, отвечает на вопрос – да или нет (нажимает на кнопку: зеленую или красную).
- информация после нажатия передается в базу данных.
- в базе данных автоматически формируются метрики, по которым характеризуют лояльность покупателей.

Чтобы мониторинг был всеохватывающим и честным, стоит придерживаться следующих правил:

- посетитель должен знать, что оценивает – магазин в целом или работу одного сотрудника.

- не отталкивать посетителя сложными вопросами. Не заставлять его проводить сравнения, к примеру: «В этот раз обслуживание лучше или хуже». Все равно клиент не вспомнит, как было в прошлый раз. Да и не будет он стараться вспоминать – все-таки в магазин покупатель пришел не для этого.

- поставить Кнопку Лояльности подальше от тех мест, где обычно стоят продавцы. Сотрудники не должны видеть, какую кнопку – красную или зеленую – нажимает клиент.

- но и не ставить Кнопку Лояльности в отдалении. Покупатель не обязан прилагать дополнительные усилия – искать терминал по магазину или идти к нему куда-то.

- мотивировать покупателя принять участие в опросе.

Поставить рядом с Кнопкой Лояльности вазу с конфетами, положить календарики или бесплатные каталоги с продукцией. Информация о лояльности собрана.

Отрицательные ответы более информативны, а потому подключать надо только красную кнопку. Покупатель, разумеется, не должен знать, что его положительный голос не учитывается. Отношение нажатий красной кнопки рассчитывают к:

- числу посетителей, подсчитанному датчиком при входе в магазин (запись 1);

- числу потенциальных покупателей, подсчитанных тахометром (запись 2);

- числу совершенных продаж (запись 3).

Полученные показатели сопоставлять друг с другом. Так можно проконтролировать, правильно ли ведут себя продавцы.

К примеру, если запись 2 растет вместе с записью 3 – работники делают все возможное, чтобы повысить продажи. Если запись 2 растет, а запись 3 уменьшается – стоит скорректировать поведение сотрудников.

Исходя из предложенных мероприятий, можно сделать следующие выводы:

- если использовать коррекцию для управления по KPI, при расчете показателя необходимо исключить посетителей магазина, которые не являются потенциальными клиентами.

- Тахометр Точки Продаж поможет измерить коррекцию наиболее точно. Это решение позволяет продавцам самостоятельно определять, кто из посетителей потенциальный клиент.

- необходимо выстроить эффективную систему мотивацию продавцов.

Проводить постоянный мониторинг лояльности посетителей магазина. Для этого используют решение Кнопка Лояльности.

### 3.2. Реализация и оценка прогнозируемой эффективности системы стимулирования персонала ООО «Остин»

Рассмотрим таблицу 14, где указана социально-экономическая эффективность проекта введения аттестации в систему управления персоналом компании ООО «Остин».

Управляющий ООО «Остин» должен провести личную аттестационную беседу с работником, в рамках которой должны обсуждаться: выполнение работником своих обязанностей, общие итоги его деятельности в период между аттестациями, пути улучшения работы, необходимость повышения квалификации, получения дополнительного образования, планы на будущее. В заключении директор выставляет оценку работнику, которую сопровождает письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист.

Таблица 14

## Социально-экономическая эффективность проекта

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение в организацию системы аттестации работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшатся результаты работы всего предприятия.</li> <li>- повышается заинтересованность работника в результатах своего труда.</li> <li>- способствует повышению уровня квалификации работников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение текучести кадров.</li> <li>- увеличение товарооборота.</li> <li>- увеличение прибыли.</li> <li>- сокращение затрат на привлечение новых работников</li> <li>- увеличение производительности труда.</li> </ul>

Эффективность деятельности компании при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности его внедрения. В итоге аттестация может вывести компанию на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования. Аттестация помогла бы выявить сильные стороны работника, возможности его карьерного роста и рассмотреть недостатки в его работе. Внедрение аттестации в компании ООО «Остин» будет лишь одним из многочисленных изменений, но признание важности и необходимости изменения является первым шагом на пути эффективного управления изменениями.

Мной был проведен опрос среди работников ООО «Остин». По результатам опроса были выявлены движущие и сдерживающие силы. Оценена их мощность, потенциал, которые способны стать движущими силами совершенствования системы управления персоналом на данном предприятии.

Потенциальные движущие силы:

- неиспользованные возможности;
- не использовать возможность провести аттестацию значит упустить дополнительные возможности кадрового потенциала ООО «Остин».

Желание персонала.

Некоторые сотрудники имеют желание повысить свою квалификацию.

Движущие силы:

- повышение эффективности использования трудового потенциала (в результате аттестации выявляются скрытые возможности персонала и в связи с этим возможны кадровые перестановки для улучшения показателя эффективности использования кадров);

- необходимость оценки соответствия персонала занимаемым должностям (в результате влияния внешних факторов, а именно конкуренции, необходимо повышать качество обслуживания, внедрять новые технологии, вводить дополнительные услуги. Если не делать опоры на переподготовку кадров, значит потерять постоянных покупателей);

- рост творческой активности (аттестация побуждает работников использовать свой творческий потенциал для достижения максимальных результатов деятельности компании и является хорошим мотивационным поводом к работе);

- укрепление дисциплины (регулярная аттестация работников дает стимул не «расслабляться», зная, что за их работой ведется наблюдение, и положительные результаты будут вознаграждены).

Сдерживающие силы:

- неправильное понимание.

- низкая степень доверия к нововведениям. Боязнь новой ответственности

- неуверенность.

Отсутствие уверенности в своих знаниях, компетенции у работников ООО «Остин» является тормозом при введении изменения. При получении новых должностных полномочий появляется и новая ответственность, а этого сотрудники, к сожалению, боятся. Для уменьшения влияния сдерживающих сил директору необходимо применить определенные стратегии, решающие проблемы адаптации персонала ООО «Остин».

На основе представленного анализа предложен ряд подходов, которые

позволяют нивелировать негативные последствия, связанные с преодолением сопротивления персонала изменениям, которые необходимо проводить в организации. Эти способы представлены в таблице 15.

Одной из основных рекомендаций - забота о здоровье вверенных ему сотрудников. Он ответственен за то, чтобы в их сфере деятельности были всем известны и выполнялись предписания по технике безопасности. Руководитель не должен поручать сотрудникам работу, которая не соответствует состоянию их здоровья.

Забота о физическом состоянии. Руководитель ООО «Остин», должен финансировать затраты на спортзал, чтобы создать необходимые условия для поддержания физической формы сотрудников организации, культивировать желание заниматься физкультурой.

Забота и психическом здоровье и психологический климат в коллективе. Забота о здоровье предполагает необходимую заботу и о психическом состоянии. Руководству ООО «Остин» необходимо тщательно продумывать досуг своих работников, в выходные выезжать на природу, а летом можно отправиться в поход или в сплав по реке. Это позволит получать сотрудникам заряд бодрости и массу позитивных впечатлений, что очень хорошо в последствии будет сказываться на работе и результатах труда.

Таблица 15

Способы преодоления сопротивления изменению

Подход	Условия, при которых используется способ	Преимущества	Недостатки
Образование + общение	При недостаточном объеме или неточности информации	При удачном убеждении людей они часто будут оказывать помощь	Требует много при вовлечении большого количества людей
Участие + вовлечение	Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для	Люди, принимающие участие, будут испытывать чувство ответственности, и любая соответствующая информация войдет в план	Потребуется много времени, если участники организации используют не то изменение

	сопротивления		
Помощь + поддержка	При оказании сопротивления из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Наилучший подход при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим и длительным и потерпеть неудачу
Переговоры + поддержка	Когда отдельный сотрудник или группа явно теряют что-то при осуществлении изменения и когда группа обладает значительными силами для сопротивления	Иногда это является простым путем избежать сильного сопротивления	Может стать очень дорогостоящим, если ставится цель добиться согласия только путем переговоров
Манипуляция + кооптация	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем	Может привести к возникновению проблем, если люди почувствуют, что ими манипулируют
Явное и неявное	Когда необходимо быстрое осуществление изменений, и когда инициаторы изменений обладают большой силой	Отличается быстротой и позволяет преодолеть любое сопротивление	Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами

В таблице 16 представлены предложения по совершенствованию системы управления персоналом, которые потребуют дополнительных финансовых затрат.

Таблица 16

Предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала, требуемые затраты на их реализацию и ожидаемые (запланированные) результаты этих организационных мероприятий

№	Предложение	Затраты	Результаты
1	Придерживаться кадровой стратегии и привлекать работников средней и высокой квалификации.		Увеличится выручка от продаж, снизится текучесть кадров
2	Заключить договор с кадровым агентством.	Договор с кадровым агентством на год - 345 600 рублей	
3	Создать кадровый резерв	-	Улучшается финансовое

			состояние компании
4	Оплата спортзала	187 000 рублей в год	Здоровье сотрудников
5	Организация досуга работников	165 000 на 5 мероприятий в год + 200 руб. ежедневно = 238 000 рублей	Хорошее настроение и новые силы работников. Сплоченный коллектив.
6	Внедрение в организацию системы аттестации работников	-	Снижение текучести кадров. Увеличение товарооборота. Увеличение прибыли. Сокращение затрат на привлечение новых работников Увеличение производительности труда.
7	Закупка оборудования Тахометр Продаж	1 320 000 рублей единовременно	Увеличение товарооборота. Увеличение прибыли. Увеличение производительности труда.
8	Ежемесячная премия сотрудникам	87 200 рублей в год на ежемесячную премию каждому сотруднику (при условии выполнения планов)	Увеличение производительности труда. Повышается работоспособность работников

### Расчет затрат на реализацию мероприятий

- договор с кадровым агентством Gorkadr, оплата которого состоит в 15% от годовой доходности найденного ими специалиста. По данным рисунка 7, основная категория сотрудников это торговый персонал (72%), наибольший процент текучести кадров составляет именно эта категория сотрудников, будем делать акцент на него.

Так как максимальный заработок торгового персонала составляет:  
 $= 15\ 600 + 3\ 300 + 3\ 200 + 1\ 900 = 24\ 000 * 12 = 288\ 000$  тыс. руб., то оплата договора с кадровым агентством составит:  
 $= 288\ 000 * 15 / 100 = 43\ 200$  руб. с человека

Торговый персонал составляет 8 человек =  $43\,200 \cdot 8 = 345\,600$  руб. –  
максимальная сумма выплат

- оплата спортзала

В фитнес центре ДаВинчи по адресу Свободный проспект, 34/3  
(недалеко от нашего филиала «Остин») годовой абонемент со временем  
посещения с 8:00 до 23:00 стоит 17 000 рублей в год

$17\,000 \text{ рублей} \cdot 11 \text{ человек} = 187\,000 \text{ рублей}$

- организация досуга работников

На планерках, до начала рабочего дня устраивать тренинги,  
интеллектуальные игры. По окончании проведения выдавать приятные призы  
самым активным сотрудникам.

Корпоративные мероприятия на праздничные дни (Новый год, 23  
февраля, день рождения компании, 8 марта, 9 мая), итого 5 мероприятий.  
Средняя стоимость чека в развлекательных организациях 3 000 тыс. руб.

$3000 \cdot 5 \cdot 11 = 165\,000 \text{ рублей}$

$200 \cdot 365 = 73\,000 \text{ рублей}$

На данный момент:

Продавец кассир фиксированный оклад +0,4% за выполнение показателя  
комплексности +0,6 % за выполнение товарооборота

Всего бонусная часть заработной платы торгового персонала  
составляет:

$0,4\% + 0,6\% = 1,0\%$

Минимум (Категория 0) =  $13\,200 \cdot 12 + 1\% \cdot 43\,600\,000 = 158\,400 + 436\,000 = 594\,400$  тыс. руб., что составляет 1,36% от продаж

Максимум (Категория 2) =  $15\,600 \cdot 12 + 1\% \cdot 43\,600\,000 = 187\,200 + 436\,000 = 623\,200$  тыс. руб., что составляет 1,42% от продаж

С внедренной системой стимулирования персонала затраты будут  
составлять:

Фиксированный оклад + 0,2 % за уровень обслуживания покупателей

Итого в год:

Минимум (Категория 0) =  $13\,200 \cdot 12 + 0,2\% \cdot 43\,600\,000 = 158\,400 + 87\,200 = 245\,600$  тыс. руб., что составляет 0,56% от продаж

Максимум (Категория 2) =  $15\,600 \cdot 12 + 0,2\% \cdot 43\,600\,000 = 187\,200 + 87\,200 = 274\,400$  тыс. руб., что составляет 0,62% от продаж

После внедрения данного мероприятия затраты компании на материальную мотивацию персонала за счет уровня обслуживания покупателей, будут составлять:

Фиксированный оклад +1,2% за выполнение показателя комплексности, за выполнение товарооборота и за уровень обслуживания покупателей

Итого в год:

Минимум (Категория 0) =  $13\,200 \cdot 12 + 1,2\% \cdot 43\,600\,000 = 158\,400 + 523\,200 = 681\,600$  тыс. руб., что составляет 1,56% от продаж

Максимум (Категория 2) =  $15\,600 \cdot 12 + 1,2\% \cdot 43\,600\,000 = 187\,200 + 523\,200 = 710\,400$  тыс. руб., что составляет 1,62% от продаж

Следовательно, затраты на внедрение составят:

$681\,600 - 594\,400 = 87\,200$  тыс. руб.

$710\,400 - 623\,200 = 87\,200$  тыс. руб.

$345\,600 + 187\,000 + 165\,000 + 73\,000 + 87\,200 = 857\,800$  тыс. руб.

Итого затраты на совершенствование системы управления персоналом составит 857 800 рублей в год + 1 320 000 рублей на закупку и установку оборудования.

По данным экспертов, после внедрения предложенных мероприятий, товарооборот вырастет на 17%.

Экономический эффект от внедрения мероприятий - это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп} \quad (1)$$

где Э - экономический эффект от внедрения новой системы оплаты труда, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

$$Пв = (Врп + (Врп * (Прв / 100))) \quad (2)$$

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле (формула 2):

$$Пв = (43\,600\,000 + (43\,600\,000 * (17/100))) = 51\,012\,000 \text{ млн. руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по системе оплаты труда по формуле (формула 1):

$$Э = (51\,012\,000 - 2\,177\,800) - 43\,600\,000 = 5\,234\,200 \text{ млн. руб.}$$

Экономический эффект мероприятий может быть: положительным - затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным - затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными - затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 2 177 800 тыс. руб. увеличили товарооборот на 5 234 200 млн. руб.

Совершенствование системы управления персоналом компании ООО «Остин» необходимо. Благодаря нововведениям, увеличится производительность труда, сократятся затраты на привлечение сотрудников, возрастет прибыль компании, снизится текучесть кадров. В компании будет

благоприятный климат для работы. В дальнейшем планируется внедрить предложения, представленные в дипломной работе в проект мероприятий по совершенствованию стимулирования персонала компании ООО «Остин» для воплощения его в жизнь.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной дипломной работе был проведен анализ и дана оценка эффективности системы управления персоналом в компании ООО «Остин».

В первой части была разработана теоретическая часть, которая включает современную концепцию управления персоналом; организационный процесс торгового предприятия, и основные этапы по совершенствованию управлению персоналом, изложен теоретический материал по управлению персоналом.

Так же в первой части были описаны методы исследования системы управления персоналом, целью которых является выявление положительных и отрицательных моментов при воздействии на трудовой потенциал и определение более эффективного влияния в дальнейшем.

Вторая часть дипломной работы – практическая. Здесь была проделана следующая работа:

- представлена характеристика ООО «Остин»;
- проведен анализ и оценка существующей системы управления персоналом в компании ООО «Остин»;
- дана организационно–правовая характеристика деятельности компании, изучена система управления;
- проведен анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия, в результате чего выяснилось, что деятельность фирмы подвержена влиянию извне;
- выявлены слабые и сильные стороны организации и определена оптимальная стратегия, повышающая эффективность деятельности организации;
- проанализирована кадровая политика и выявлены проблемы в системе управления персоналом, основными проблемами являются отсутствие кадрового резерва и материального стимулирования.

В третьей части дипломной работы предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и устранению

выявленных проблем. Они должны привести к изменению политики управления компанией ООО «Остин». Были разработаны и исследованы движущие и сдерживающие силы развития системы управления. Доказана их роль и влияние на потенциал работников. Обоснована необходимость реализации предлагаемых нововведений в систему управления персоналом. Внедрение многих изменений, таких как: материальное стимулирование, долгосрочное планирование, формирование кадрового резерва, аттестация и т.д., прибыльно и оправдано. Подсчитаны затраты на нововведения, они составляют 857 800 тыс. рублей в год + 1 320 000 млн. рублей на закупку и установку оборудования.

Таким образом, персонал считается ядром любой организации, реальными ресурсами в борьбе с конкурентами. Необходимо способствовать развитию положительных результатов деятельности каждого отдельного работника.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аузан В. Стимулы, парадоксы, провалы: город глазами экономистов. М.: Изд-во Stelka Press, 2016. – 86 с.
2. Авдеева Н.М. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации//Достойный труд – основа стабильного общества. Материалы VI междунар. науч.-практ. конф. : в 2 Т. – Екатеринбург, 2014. – 112-114 с.
3. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала, М.: Юнити-Дана, 2013. - 440 с.
4. Балобанова С.С. Совершенствование мотивации персонала / С.С. Балобанова, Э.М. Ахметшин // Экономика и социум. – 2014. - № 4/6. 600-603 с.
5. Бальдони Д. Лидировать со смыслом: дать вашей компании стимул верить в себя. М.: Изд-во Эксмо, 2014. – 124 с.
6. Барышева А., Киктева Е. Мотивация: опыт ведущих российских компаний. С-Пб.: Изд-во Дубна, 2014. – 85 с.
7. Батяев А.С. Идеальный персонал: профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала. Воронеж: Изд-во Научная книга, 2012. – 15 с.
8. Вертакова Ю.В. Управление мотивацией персонала предприятия на основе ключевых показателей эффективности деятельности / Ю.В. Вертакова, Л.В. Трунова // Вестн. ОРЕЛГИЭТ. – 2012. - № 3 (21). – С. 54-64. ; То же [Электронный ресурс]. – URL: [http://old.orelgiet.ru/docs/pdf/12\\_7\\_12\\_12.pdf](http://old.orelgiet.ru/docs/pdf/12_7_12_12.pdf) (дата обращения: 23.03.2015).
9. Ветлужских Е. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI. М.: Изд-во Альпина, 2015. – 48-49 с.
10. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика. М.: Изд-во Альпина, 2016. – 65 с.
11. Волосский А. Мотивация и стимуляция труда. М.: Техносфера, 2012. - 496 с.

12. Гасанов Р.И. 67 секретов разработки мотивационной системы персонала. Ростов н/Д: Изд-во Феникс, 2013. 252 с.

13. Глушков В.А. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации / В.А. Глушков, Р.А. Сайфутдинов, Е.В. Муравьева, Ю.В. Мухунова // Актуальные вопросы соврем. науки. 2015. - № 40. – 46-55 с.; То же [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-sovershenstvovanie-sistemy-motivatsii-personala-organizatsii> (дата обращения: 25.02.2016).

14. Горгорова В.В. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала / В.В. Горгорова, Л.А. Кобина // Инженерный вестник Дона. 2013. Т. 27, № 4. С.236; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2013/2115> (дата обращения: 25.02.2016).

15. Грядовой Д.И., Кикоть В.Я. Социальное управление: теория, методология, практика М.: Изд-во Юнити-Дана 2012. – 115 с.

16. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала. М.: Инфра-М, 2013. - 320 с.

17. Дейнека А.В. Управление персоналом: учебник. М.: Изд-во Дашков и К, 2013. – 36-39 с.

18. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. М.: Изд-во Логос, 2014. – 98 с.

19. Исаева К.В. Управление трудовой мотивацией персонала в организации: нормирование и оплата труда в промышленности. М.: Изд-во Инфра-М, 2014. - 32-37 с.

20. Исмагилов Н.С. Механизм мотивации персонала // Социально-экон. науки и гуманитарные исследования – 2015. - № 4. – С. 25-28.

21. Казначевская Г.Т. Менеджмент: учебное пособие. М.: Изд-во КноРус медиа, 2013. – 152 с.

22. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. М.: Изд-во Инфра-М, 2012. - 523 с.

23. Корнишин Д.В. Системное управление: управление мотивацией персонала на предприятии: отечественный и зарубежный опыт. М.: Изд-во Инфра-М, 2012. – 24 с.

24. Кулагова И.А. Принципы построения эффективной системы мотивации деятельности персонала: проблемы региональной экономики. М.: Изд-во Юнити-Дана, 2011. - 393-399 с.

25. Красильников С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным дериватам: проблемы теории и практики управ. – 2014. - № 3. – С. 50-57.

26. Макс О.Н. Экономика и управление: управление мотивацией труда персонала. М.: Изд-во Юнити-Дана, 2012. - 47-52 с.

Максвелл Д. Мотивация решает все. М.: Попурри, 2013. - 160 с.

27. Маслова Е.С. Менеджмент: теория менеджмента, стратегическое планирование, управленческие решения. М.: Изд-во Дашков и К, 2015. – 58 с.

28. Мельничук И.В. Современные методы мотивации персонала в организации [Электронный ресурс] // Инновационные процессы и корпоративное управление : сб. материалов IV Междунар. заочной науч.-практ. конф. 26-29 с. – Минск, 2012. - URL: [http://www.sbmt.bsu.by/Data\\_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf](http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf) (дата обращения: 23.03.2015).

29. Мерманн Э. Мотивация персонала. Харьков: Изд-во ХГЦ, 2015. – 59-60 с.

30. Молчанов В.С. Совершенствование инструментов мотивации персонала в организации // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке // Сборник материалов IX-й междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Е.М. Мосолова. - Липецк, 2015. – С.33-38.; То же [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie>

instrumentov-motivatsii-personala-v-organizatsii (дата обращения: 25.02.2016).

31. Петров М.А. Безопасность и персонал: поиск работы, карьера. Воронеж: Изд-во Научная книга, 2012. – 147 с.

32. Подольский Д.А. Выжми из персонала всё! Мотивация продавцов в розничном магазине / Д.А. Подольский. – СПб., 2013. – 160 с.

33. Покотилова Я.С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии / Я.С. Покотилова, А.В. Яковлев, В.Е. Сухова // Проблемы инновационного развития российской экономики : Материалы III Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. Т.В. Зайцевой, Н.А. Сафоновой, А.Э. Тыртычного. - Воронеж, 2015. – С. 92-95.

34. Пугачёва В.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. М.: Изд-во Инфра-М, 2014. 325 с.

35. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учебное пособие. М.: Изд-во Юнити-Дана 2012. – 15 с.

36. Рудась И.С. Совершенствование мотивации труда на основе использования современных подходов к организации оплаты труда // Актуальные проблемы инновационного развития экономики : тез. докл. междунар. науч.-практ. конф. профессорско-преподавательского состава и аспирантов / Белгородский ун-т кооперации, экономики и права. - Белгород, 2014. – С.250-252.

37. Трейси Б. Менеджмент: карьера менеджера. М.: Изд-во КноРус медиа, 2016. – 102 с.

38. Федотова Г.А. Совершенствование мотивации персонала организации // Науч. тр. Sworld. – 2014. – Т. 25, № 4. – С. 66-74. ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer37/364.pdf> (дата обращения: 25.02.2016).

39. Чандлер С., Ричардсон С. 100 способов мотивации. Минск: Изд-во Попурри, 2012. – 25-26 с.

40. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала. М.: Речь,

2013. - 160 с.

41. Шуванов В.И. Социальная психология управления: учебник. М.: Изд-во Юнити-Дана 2012. – 47 с.

42. Устав ООО «Остин» от 2011 г. - 15 с.

43. Устав ООО «Остин» от 2011 г. - 71 с.

44. Проект системы мотивации работников магазинов Розничной сети Операционной Компании «Остин», 2015. - 3с.

45. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – [М.],. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>

46. Энциклопедия маркетинга <http://www.marketing.spb.ru.htm>

47. <https://books.google.ru>

48. <http://ostin.com/ru/ru/pages/company/>

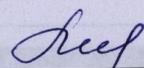
49. <http://z-motiv.ru/index.php/motivatsiya-personala>

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы  
и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через  
систему АНТИПЛАГИАТ.

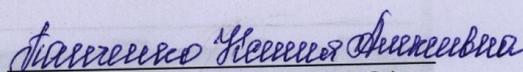
Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 51 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.



(подпись)



(Ф.И.О.)

«08» 06 2016 г.

(дата)

Нормоконтроль пройден

«10» июня 2016 г.

(дата)



(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева

(Ф.И.О.)

Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

### Отчет о проверке № 1

ФИО: Панченко Ксения  
 дата загрузки: 15.06.2016 08:51:23  
 пользователь: vkr@sfedmail.ru / ID: 2971922  
 отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

---

#### Информация о документе

№ документа: 31  
 Имя исходного файла: ВКР Панченко 47 группа.docx  
 Размер текста: 360 КБ  
 Тип документа: Не указано  
 Символов в тексте: 256778  
 Слов в тексте: 31189  
 Число предложений: 1801

---

#### Информация об отчете

Дата: Отчет от 15.06.2016 08:51:24 - Последний готовый отчет  
 Комментарий: не указано  
 Оценка оригинальности: 77.62%  
 Заимствования: 22.18%  
 Цитирование: 0%



Оригинальность: 77.62%  
 Заимствования: 22.18%  
 Цитирование: 0%

---

#### Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в

*Доверительность под вердиктом  
 Маурина рукописи  
 Кошарова Е. С.*