

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические аспекты производительности труда работников торговой организации	7
1.1. Сущность экономической категории «труд»: понятие, содержание, особенности и значение в современных условиях.	7
1.2. Понятие производительности труда.....	11
1.3. Показатели производительности использования труда работников торговой организации	18
Глава 2. Анализ состояния организации труда работников торгового предприятия ООО «СВ-СТРОЙ 2008»	27
2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности торговой организации	27
2.2. Анализ системы управления персоналом.....	38
Глава 3. Оценка производительности труда в торговой организации и мероприятия по ее повышению	46
3.1. Анализ и оценка показателей использования труда в торговой организации ООО «СВ-СТРОЙ 2008».....	46
3.2. Выявление резервов улучшения использования труда в торговой организации	54
Заключение.....	65
Список использованной литературы.....	69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы: в условиях рыночной экономики главным определяющим фактором конкурентоспособности и эффективности производства стало наличие на предприятиях человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные перед ними задачи.

В связи с этим успешная деятельность любой организации просто невозможна без всестороннего анализа трудовых показателей, который позволяет более точно оценить технико-экономический потенциал и определить резервы наиболее рационального использования персонала предприятия, совершенствовать организацию, условия труда и его оплату, найти пути нормализации социально-трудовых отношений в коллективе.

Одним из важнейших направлений этого анализа является комплекс мероприятий по оценке производительности труда отдельных работников, их групп и всего персонала предприятия в целом, основная цель которых заключается в том, чтобы повысить эффективность и результативность деятельности предприятия путем извлечения наибольшей пользы и получения максимальной отдачи от деятельности его персонала.

В последние 100 лет, то есть в XX веке, лидерство в мировой экономике в большей степени зависело от умения добиться высокой производительности физического труда. Сегодня это может сделать любая страна, любая отрасль, любая организация - с помощью методов, которые были разработаны и внедрены в повседневную практику за те 120 лет, которые прошли с того времени, как Ф. Тейлор впервые взялся за изучение физического труда.

Вместе с тем, с развитием технологий и совершенствованием производственных процессов степень использования физического труда уменьшается и будет постоянно уменьшаться, а сам он будет постепенно замещаться умственным.

В связи с этим мы полностью разделяем точку зрения П. Друкера, считающего, что самое главное достижение, которого менеджмент должен

добиться в XXI веке и от которого будет зависеть лидерство, тоже связано с повышением производительности труда, но на этот раз умственного, а вместе с этим и повышением производительности работников.

Поскольку производительность труда можно отнести к одному из ключевых показателей его эффективности, успешное решение вышеобозначенной задачи будет зависеть от разработки действенных систем повышения производительности труда работников.

Таким образом, в контексте вышеизложенного, вопросы производительности труда персонала в организации и создания соответствующих систем ее повышения в современных условиях приобретают первостепенное значение.

В современных условиях эффективность деятельности предприятия во многом зависит от того, сумеет ли оно привлечь и удержать наиболее способные и квалифицированные кадры. Сегодня большинство предприятий отрасли сильно ограничены в этой возможности.

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по повышению производительности труда работников организации.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- дать определение основным понятиям, рассмотреть назначение оценки производительности труда;
- проанализировать степень разработанности и имеющийся опыт использования систем производительности труда в организациях;
- определить основные подходы, в рамках которых целесообразно проектировать производительность труда в современных условиях;
- разработать концептуальную модель, сформулировать ключевые принципы и этапы повышения производительности труда;
- на основе этой модели рассмотреть пример создания в организации системы повышения производительности труда работников.

Объект исследования - персонал, и его деятельность в организации.

Предмет исследования - методика повышения производительности труда управленческого персонала.

Теоретической и методологической основой данной работы являются исследования отечественных и зарубежных ученых в области управления, эффективности труда и ее оценки; материалы научных конференций, проводившихся в нашей стране и посвященных рассматриваемой тематике.

Объем и структура работы:

– Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка;

– Первая глава – теоретическое исследование по выбранной теме;

– Вторая глава – аналитическая часть работы по конкретному предприятию;

– Третья глава – разработка мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия.

Глава 1. Теоретические аспекты производительности труда работников торговой организации

1.1. Сущность экономической категории «труд»: понятие, содержание, особенности и значение в современных условиях

Труд — это целесообразная деятельность человека, в процессе которой он видоизменяет и приспособливает предметы природы для удовлетворения своих потребностей. Наряду с природой труд — источник всякого богатства.

Процесс труда, рассматриваемый в общем виде, присущ всем общественным формациям. Но это не только воздействие людей на природу. Чтобы производить материальные блага, люди вступают в определенные связи между собой — в производственные отношения. В зависимости от производственных отношений находится и характер труда, ибо с изменением форм собственности происходят изменения способов соединения рабочей силы со средствами производства. Таким образом, можно дать следующее определение данной категории:

Труд — это процесс преобразования ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага. По определению английского экономиста А. Маршалла, ТРУД — «всякое умственное и физическое усилие, предпринимаемое частично или целиком с целью достижения какого-либо результата, не считая удовлетворения, получаемого непосредственно от самой проделанной работы». Что касается удовлетворения, получаемого от процесса труда, которое оговаривается в приведенном выше определении Маршалла, то оно существенно зависит от доли творчества в данном виде деятельности, ее целей, условий осуществления, а также от индивидуальных особенностей работника. Чем больше удовлетворения получает человек от процесса труда, тем больше в нормальных социальных условиях пользы и предприятию, и обществу.

Из рассмотренных представлений о сущности и видах труда следует, что при анализе понятия «труд» необходимо выделить два основных аспекта: содержание и мотивы. Первый — это потребительские блага, второй — силы, побуждающие человека трудиться.

Функции труда:

– способ удовлетворения потребностей (первая и важнейшая функция труда, с которой начинается общественное бытие человека);

– создатель общественного богатства (деятельность, посредством которой человек, удовлетворяя свои потребности, опосредствует, регулирует, контролирует обмен веществ между собой и природой);

– творец общества и фактор общественного прогресса (удовлетворяя потребности и создавая богатство, труд лежит в основе всего общественного развития – формирует социальные слои общества и основы их взаимодействия);

– ваятель человека (создавая все ценности человеческого бытия, выступая в качестве субъекта общественного развития, приобщая к труду общество в целом, человек развивает и самого себя — приобретает знания и профессиональные навыки, формирует навыки общения и взаимодействия);

– сила, открывающая человечеству путь к свободе (дающая людям возможность учитывать заранее все более отдаленные естественные и общественные последствия своих действий). Эта функция как бы резюмирует все предыдущие, ибо именно в труде и с помощью труда общество познает как законы своего развития, так и законы природы.

Одной из особенностей труда в торговле является высокий удельный вес ручного труда и, следовательно, большая потребность в работниках. Вследствие этого, торговля является по трудовым ресурсам одной из самых ресурсоемких отраслей хозяйства. В связи с этим именно в торговле должно уделяться достаточно много внимания и ресурсов не только подбору персонала, но и постоянному повышению уровня квалификации сотрудников.

Другой особенностью труда работников торговли является его высокое нервно-эмоциональное напряжение. Действительно, работа торгового персонала связана с постоянными контактами с покупателями, часто покупатель не доволен товарами, ценами, качеством товара. Работник магазина должен, с одной стороны, уметь сглаживать противоречия участвуя в постоянном общении с посетителями торгового предприятия, а с другой, объяснить преимущества данного товара и убедить посетителя совершить покупку. "Нервозность" работы повышается еще и в связи с кризисными явлениями в экономической и моральной областях. Все это требует от работников не только высокой квалификации, но и хорошего физического здоровья, умения снять стрессовое напряжение.

Как правило, предприятия розничной торговли - небольшие предприятия, с численность персонала до 25 человек. Для универсамов - численность персонала обычно колеблется в рамках от 100 до 150 человек. Тем не менее, даже на таких крупных по торговым меркам предприятиях существенно ограничены возможности узкого профессионального и технического разделения труда, что вызывает высокую долю совмещения трудовых функций работников.

Для современного этапа развития страны характерны ускорение социально-экономического развития, решительный перелом неблагоприятных тенденций в экономике, придание ей должного динамизма. Достижение нового качественного состояния экономики неразрывно связано с активизацией человеческого фактора. Активизация человеческого фактора в торговле предполагает совершенствование формирования и улучшение использования трудовых ресурсов отрасли, поэтому определение сущности трудовых ресурсов торговли, их роли в реализации экономической и социальной политики имеет большое значение в повышении уровня научного управления ими. Эффективность труда персонала торговых предприятий, занятого непосредственно обслуживанием покупателей, во многом зависит от

интенсивности покупательских. Этот показатель имеет высокую степень аритмии на протяжении не только рабочего дня, но и в отдельные дни недели, что проявляется в неравномерной трудовой нагрузке работников, наличие вынужденных перерывов в деятельности, создании чрезмерной нагрузки, приводящей к стрессовым эффектам. Например, количество покупателей в предпраздничные дни превышает нормальный уровень в несколько раз.

В целом же, проводя анализ систем трудовых отношений между руководителями предприятий и наемными работниками, можно выявить следующие тенденции:

- занятость представляет главную социальную проблему для работников и определяет их поведение в отношениях с предпринимателями, абсолютное большинство работников боится потери работы;

- руководители используют страх работников потерять место как один из основных инструментов своего влияния на трудовые отношения;

- угроза увольнения заставляет работников не протестовать в активной форме против систематического снижения реальной заработной платы, соглашаться с авторитарным стилем управления, искать дополнительные источники доходов;

- центр социальной напряженности в трудовых отношениях постепенно перемещается на уровень предприятия. Все большее число работников считает виновниками своего тяжелого положения директоров. Данная тенденция усиливается благодаря формированию образа руководителя как "нового русского" - энергичного человека, заботящегося только о своих личных доходах, лишённого моральных принципов и снимающего с себя ответственность за своих работников; недовольство на предприятиях принимает в основном скрытые формы из-за социальной незащищенности и низкой организованности работников, слабости или отсутствия профсоюзных организаций.

1.1. Понятие производительности труда

Под производительностью труда, как известно, в экономической литературе понимают степень эффективности живого труда, его фактическая способность производить в единицу времени определенное количество потребительских ценностей или количество затраченного времени на производство единицы продукции.

Существует два аспекта статистического изучения производительности труда: изучение производительности только живого труда и изучения производительности труда всего общественного труда - живого и общественного. В наиболее общем виде второй аспект характеризуется снижением доли затрат живого труда и увеличением доли затрат овеществленного труда; причем таким образом, что общая масса затрат труда на производство продукции уменьшается.

Производительность труда, будучи сложной экономической категорией, измеряется несколькими показателями, находящимися между собой в определенных отношениях и соотношениях. Среди этих показателей первостепенную роль играют соотношение показателей объема, величин полученных благ от применения соответствующего количества труда. Это соотношение может быть выражено в виде прямых соотношений q (произведенная продукция) к T (затраты времени в часах, днях и т.п.) и обратных соотношений $T: q$. Таким образом, существует система взаимообусловленных и взаимообратных показателей: выработка продукции в единицу времени $w = q: t$ и трудоемкость изготовления единицы продукции $t = T: q$.

Необходимо всегда помнить, что трудоемкость уменьшается во столько раз, во сколько раз растет производительность труда.

Изменение массы затрат рабочего времени зависит от изменения объема произведенной продукции и трудоемкости ее изготовления.

Связь индексов производительности труда, объема продукции и затрат труд используется при проверке достоверности статистических данных и при международных сравнениях уравнений производительности труда в различных странах, так как основой таких сопоставлений являются соотношения объемов продукции и численности работников производства сравниваемых стран.

Вопросы совершенствования статистической методологии измерения производительности труда постоянно находятся в центре внимания статистической науки и практики.

В последнее десятилетие совершенствование методологических основ статистического изучения производительности труда претерпели значительные изменения вследствие того, что вопросы повышения производительности труда рассматривались под углом зрения учета важнейших факторов, оказывающих воздействие на рост уровня производительности труда: вещественный, интеллектуальный, физический, организационный, управленческий и др.

Факторы производительности труда.

Факторы производительности труда являются предметом пристального внимания работников науки, практики, поскольку они выступают в качестве первопричины, определяющих его уровень и динамику. К числу этих факторов следует в первую очередь отнести фондовооруженность труда и степень эффективности ее использования, уровень квалификации работников, их дисциплину и волю, рациональные формы разделения и кооперации труда.

Все многообразие факторов можно условно разделить на следующие группы [16, С.77]:

- факторы, относящиеся к самому живому труду или личные факторы (их еще называют "человеческим" фактором);
- факторы, относящиеся к техническому и организационному уровню производства (техничко-производственные факторы);

– природные условия.

Факторы производительности труда действуют постоянно, поскольку простые элементы процесса труда остаются одними и теми же. С развитием производства меняется взаимоотношение между ними: усиливается роль одних и ослабевает роль других. Если на ранних этапах общественного развития ведущая роль принадлежала личностным факторам, то с развитием производительности сил соотношение факторов изменилось: возросла роль организационно-технических факторов в повышении производительности труда [14, С.103].

Это позволяет различать глобальные и локальные факторы производительности труда. Основанием такой классификации служит объект статистического исследования: или промышленность в целом, или ее отдельное звено - промышленное предприятие. Статистические исследования производительности труда на уровне народного хозяйства в большей мере учитывают глобальные факторы - численности населения страны, степень его трудоспособности и занятости. Если же брать отдельное предприятие, то в этом случае локальные факторы будут играть решающее воздействие на рост производительности труда: это приобретенные производственные навыки, квалификация, возраст, стаж работы, существующие традиции работников, их заинтересованность поддерживать соответствующий уровень производительности труда на своем предприятии и др.

Факторы, влияющие на производительность труда, обладают не только личностной и технической природой, но и социально-экономической.

Социально-экономические факторы оказывают не меньшее, а большее воздействие на рост производительности труда, чем те, о которых речь шла выше. Само понятие социальный фактор связано с особенностями главных сторон движущих сил развития общественного строя: рыночная или регулируемая экономика с преобладанием государственной собственности, демократическое, гражданское или тоталитарное общество, принципы

социального партнерства в решении возникающих социальных конфликтов или голое администрирование и т.д. и т.п.

Факторы производительности труда могут быть разделены на интенсивные и экстенсивные. В схеме взаимосвязи указанных факторов выделяют статистическую величину средней часовой выработки работ (интенсивный фактор) и экстенсивную статистическую величину, которой является средняя продолжительность рабочего дня и средняя величина количества дней работы одного списочного рабочего в течение данного периода [19, С.38].

Для статистической классификации факторов производительности труда важным принципом является их количественная характеристика. По этому принципу все факторы производительности труда делятся на количественные и качественные. В зависимости от цели исследования можно осуществить самые различные классификации факторов производительности труда.

Основными требованиями к классификации факторов производительности труда следует назвать следующие:

– признак (показатель) должен быть существенным с позиции данной познавательной задачи (например, квалификация работника и ее влияние на увеличение выработки продукции);

– сам фактор (признак) должен рассматриваться как некая переменная величина, которую можно измерить, и которая оказывает непосредственное влияние на результат (в нашем примере признак квалификация работника может быть измерена стажем работы, образованием, обладанием определенного разряда, ученой степени и т.п.).

Задача, которую ставит исследователь факторов производительности труда, должна быть теоретически обоснованной, а практически осуществляемой. В этом случае должны быть прозрачными отношения частей и целого, т.е. части (факторы) и целого (производительности труда).

Планирование и учет производительности труда на предприятиях, учреждениях, крупных и мелких хозяйственных объединениях осуществляются на основе соответствующих инструкций, разрабатываемыми вышестоящими хозяйствами структурами, отраслевыми статистическими управлениями и т.п.

Методы измерения уровня и динамики производительности труда.

В соответствии с принятыми методами определения объема произведенной продукции различают следующие методы измерения производительности труда: 1. натуральный и его разновидности на основе условно-натуральных измерителей продукции; 2. трудовой и его разновидности на основе нормированного и фактически отработанного времени; 3. стоимостный и его разновидности на основе показателей объема продукции (валовой и товарной) и объема (чистой, условной чистой, нормативно чистой продукции, нормативной стоимости обработки, нормативной заработной платы).

Каждый из названных методов имеет самостоятельное значение, свои особенности, определенную сферу применения от правильности выбора соответствующего метода измерения производительности труда зависит достоверность и значение экономических выводов [17, С.65].

Натуральный метод измерения производительности труда наиболее распространен для оценки производительности труда на рабочих местах и в бригадах. Он может применяться также и в тех отраслях промышленности, где производятся однородные по своему составу и потребительским свойствам изделия.

Натуральный метод измерения производительности труда шире, чем в других отраслях, применяются в электроэнергетике, горнорудной, топливно-добывающей отраслях промышленности, в металлургии, цементной, сахарной и других отраслях. Сущность метода натурального измерения производительности труда состоит в том, что количество выработанной

продукции в натуральном выражении, измеренное в физических единицах меры, длины, массы и т.д., выражают в затратах времени на ее изготовление. Чаще всего эти затраты представляются в отработанных человеко-часах, человеко-днях. Такой расчет позволяет определить величину уровня производительности труда - выпуск конкретных потребительских стоимостей (в натуральном выражении) в единицу времени. Это единственный из всех имеющихся методов измерения производительности труда, т.е. выработку в физических единицах в течение определенного времени [16, С.121].

Значение указанного метода измерения производительности труда состоит в том, что он позволяет измерить уровни и динамику производительности живого конкретного труда, степень его эффективности. Получаемые показатели уровня производительности труда при условии выпуска однородной продукции могут быть использованы для межзаводской и международных сравнений. На основе учета производительности труда в натуральных показателях открывается возможность определить степень использования рабочих мест, степень напряженности выполнения норм выработки. Осуществляя измерение производительности труда в натуральных единицах, создаются благоприятные условия для аналитической работы в части межзаводских сравнений производительности труда.

Большие аналитические возможности натуральных показателей измерения производительности труда, обеспечивающее сравнимость показателей выработки, полученных на различных участках и предприятиях, возможность выявления структуры совокупности на динамику общей средней выработки, выдвигают этот метод оценки производительности труда на первое место среди других. Однако сравнение даже таких, казалось бы, сопоставимых величин, как добыча угля на одного рабочего на шахтах и разрезах, не совсем правомерно ввиду качественных различий добываемого угля.

Показатели выработки, исчисленные на основе натурального метода измерения, имеют ограниченное применение из-за невозможности включения

в расчет не только всех готовых изделий, но и полуфабрикатов, деталей, услуг на сторону, т.е. всех видов продукции и работ, независимо от степени их готовности.

В этом случае более успешно может применяться трудовой метод измерения производительности труда. Сущность трудового метода измерения производительности труда состоит в том, что соответствующие затраты времени (человеко-часы, человеко-дни) относят к выпуску продукции в натуральном или условно-натуральном выражении. Это один из важнейших показателей эффективности производства, характеризующий в динамике снижение затрат на единицу продукции.

Однако и этот метод имеет свои ограничения в применении. При расчете этого индекса на практике возникают трудности, связанные с необходимостью определения фактических затрат труда в базисном периоде на единицу каждого вида продукции. Такой учет бывает трудно организовать в многономенклатурных производствах. Кроме того, в индексе используются данные о произведенной продукции в натуральных измерителях, поэтому иногда трудно учесть изменения в ее качестве.

В этих условиях широкое применение находит стоимостной метод измерения производительности труда, как наиболее универсальный, охватывающий общий результат производства на уровне министерств, отрасли, территорий, промышленности в целом и каждого предприятия в отдельности.

В планировании и учете продукции исчисляют показатель выработки товарной и нормативной чистой продукции на одного работника промышленно-производственного персонала. Показатель, рассчитанный по товарной продукции, не может характеризовать уровень производительности живого труда, так как продукция по своей стоимости состоит из затрат живого овеществленного труда. Сравнивать различные отрасли между собой по показателю средней выработки товарной продукции нельзя. В начале 90 х

годов средняя годовая выработка товарной продукции в оптовых ценах предприятий на одного работника промышленно-производственного персонала в пищевой промышленности в 5 раз превосходит уровень выработки в лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, то из этого вовсе не следует, что самый высокий уровень производительности труда наблюдается в пищевой промышленности. Но это далеко не так. Поиск наиболее точного измерителя производительности труда на основе стоимостного метода привел к показателям "очищенным" в полной или частичной мере от этих затрат.

В этой связи в последнее десятилетие широкое распространение получила концепция стоимостного измерения производительности труда на основе чистой и нормативной чистой продукции.

1.2. Показатели производительности использования труда работников торговой организации

Производительности труда персонала организации характеризуется следующей системой показателей:

- уровень затрат труда на единицу товарооборота (трудоемкость);
- прибыль на одного работника;
- интегральный показатель использования труда;
- уровень расходов на оплату труда;
- средняя заработная плата одного работника;
- коэффициент опережения темпов роста производительности труда и средней заработной платы (в сопоставимых ценах);
- коэффициент соотношения рабочих и служащих;
- текучесть персонала;
- потери рабочего времени на одного работника;
- качество обслуживания.

В обобщенном виде методика расчета и общая характеристика показателей производительности использования труда работников торговой организации представлены в таблице 1.

Таблица 1

Показатели эффективности использования труда персонала торговой организации

Показатели	Методика расчета	Характеристика
1. Объем оборота розничной торговли на 1 работника (производительность труда), тыс. руб./чел.	$ПТ = \frac{ОРТ}{Ч}$	Характеризует объем оборота розничной торговли в расчете на 1 работника и позволяет судить о производственном потенциале персонала
2. Уровень затрат труда на единицу товарооборота, чел./тыс. руб.	$У = \frac{\bar{Ч}}{ОРТ}; У = \frac{t}{ОРТ}$ где t - время, затрачиваемое на реализацию товаров, продукции или на выполнение работы (чел./дни; чел./часы)	Отражает повышение эффективности использования труда персонала, если затраты труда на единицу оборота розничной торговли снижаются в отчетном периоде по сравнению с планом (предыдущим или базисным периодом)
3. Сумма чистой прибыли на 1 работника (коэффициент эффективности использования рабочей силы), тыс.руб./чел	$К_э = \frac{ЧП}{Ч}$	Характеризует сумму чистой прибыли, которую приносит каждый работник за период
4. Интегральный показатель эффективности использования труда	$К_{инт.} = \sqrt{ПТ \cdot К_э}$	Дает обобщающую характеристику оценки эффективности использования труда персонала с различных сторон, сопровождающуюся опережающим улучшением таких экономических показателей, как объем оборота розничной торговли и прибыли
5. Уровень расходов на оплату труда, %	$У_{фзп} = \frac{ФЗП}{ОРТ} \cdot 100$	Отражает повышение эффективности использования в случае снижения фонда заработной платы на 1 руб. оборота розничной торговли в отчетном году по сравнению с планом (предыдущим или базисным периодом)

6. Фонд заработной платы на 1 среднесписочного работника, тыс.руб./чел.	$\overline{ЗП} = \frac{\Phi ЗП}{Ч}$	Характеризует уровень оплаты труда и динамику ее изменения по периодам времени и в определенной мере - уровень жизни работников
7. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда и средней заработной платы (в сопоставимых ценах)	$K_{оп} = \frac{ТР_{пт}}{ТР_{ЗП}}$	Показывает насколько темп роста производительности труда опережает темп роста средней заработной платы работников и позволяет судить о позитивном развитии или негативном соотношении темпов роста
8. Коэффициент соотношения рабочих и служащих	$K_c = \frac{Ч_{РАБ}}{Ч_{СЛУЖ}}$	Характеризует число рабочих, приходящихся на одного служащего. Позволяет судить о соотношении двух главных категорий персонала и их влиянии на производительность труда
9. Текучесть персонала, %	$K_{тек.перс.} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{ср}} \cdot 100$	Характеризует уровень стабильности трудового коллектива и работу с персоналом
10. Потери рабочего времени на одного работника, чел./дни	Отношение суммарных потерь времени из-за болезни, простоев и неявок к общей численности персонала	Показывает резервы эффективности в использовании труда персонала
11. Качество торгового обслуживания	Экспертная оценка качества по 5-балльной шкале	Субъективизм экспертных оценок и их влияние на общую эффективность использования труда персонала

Производительность труда измеряется в стоимостном и натуральном выражении.

В стоимостном выражении производительность труда (ПТ) - это объем товарооборота (услуг), приходящийся на одного среднесписочного работника (или одного торгово-оперативного работника).

Но изменение товарооборота на одного работника торговли в стоимостном выражении не всегда правильно отражает динамику производительности труда. Так, реализация различных товаров неодинакова по своей трудоемкости. В связи с этим изменение ассортиментного состава оборота приводит к тому, что реализация товаров на одну и ту же сумму может происходить при различных затратах труда. В этом случае изменение объема

товарооборота на одного работника торговли не соответствует изменению уровня производительности труда. Поэтому при измерении производительности труда в торговле в динамике необходимо учитывать изменение среднего оборота, приходящегося на одного работника в единицу времени с учетом индексов цен и ассортиментного состава оборота.

Показателем, обратным производительности труда, является трудоемкость товарооборота. Трудоемкость показывает, какое количество живого труда необходимо затратить в торговом предприятии на реализацию единицы товарооборота, на изготовление единицы продукции или на единицу определенного объема работы при данном техническом уровне предприятия, уровне цен и состоянии покупательского спроса.

Большое значение, которое имеет рост производительности труда для торговых предприятий, делает необходимым изучение факторов, влияющих на уровень производительности труда. Под факторами изменения производительности труда понимаются причины, обуславливающие изменение ее уровня.

В натуральном выражении производительность труда - это количество проданных товаров одним работником в натуральном выражении (в метрах, литрах, тоннах) в единицу времени.

Повышение производительности труда имеет большое экономическое и социальное значение для предприятия торговли. От ее уровня и динамики зависят в той или иной степени все основные показатели работы предприятия. Она позволяет:

- существенно снизить затраты на реализацию товаров, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- при прочих равных условиях увеличить объем товарооборота, а следовательно, и рост прибыли;
- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;

– более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия;

– повысить конкурентоспособность предприятия и товаров, обеспечить финансовую устойчивость работы.

Для измерения производительности труда, эффективности использования трудовых ресурсов в торговле используются два основных показателя: выработка и трудоемкость. Выработка - это показатель эффективности трудового процесса, выражаемый отношением результатов деятельности предприятия к соответствующим затратам живого труда. Выработка в торговле измеряется средней суммой товарооборота, приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего в единицу времени (день, месяц, квартал, год). Показателем выработки на торговом предприятии можно измерить любую работу: продажу товаров, оказание услуг или производство продукции.

В практике планирования и учета предприятий торговли все факторы изменения производительности труда классифицируются по следующим основным группам (рис. 1.):

- факторы технической оснащенности;
- факторы, связанные с организацией труда и его оплаты;
- факторы, связанные с организацией обслуживания;
- социально-психологические факторы.



Рис. 1. Классификация факторов производительности труда торговой организации

С факторами роста производительности труда тесно связаны резервы. Под резервами роста производительности труда на предприятии торговли подразумеваются неиспользуемые еще реальные возможности экономии затрат труда (снижения трудоемкости и увеличения выработки).

Если тот или иной фактор рассматривать как возможность, то использование связанного с ним резерва — это процесс превращения возможности в действительность. Количественно резервы можно определить как разницу между достигнутым и максимально возможным уровнем производительности труда за определенный промежуток времени.

Все резервы делятся на две большие группы:

– резервы улучшения использования живого труда;

– резервы более эффективного использования основных и оборотных фондов.

К первой группе относятся все резервы, связанные с организацией и условиями труда, структурой и расстановкой кадров на предприятии, а также с обеспечением достаточно высокой материальной и моральной заинтересованности работников в результатах труда. Вторая группа включает резервы лучшего использования основных производственных фондов как по мощности, так и по времени, а также резервы более экономного и полного использования материалов, топлива, электроэнергии и других оборотных фондов.

В торговле производительность труда не в полной мере характеризует его эффективность, так как значительная часть затрат способствует повышению качества обслуживания населения. Наиболее приемлемым показателем является эффективность труда.

Понятие «эффективность труда» в торговле более широкое, чем производительность, и предполагает не только соизмерение полученного экономического результата с затратами живого труда, но и оценку социального эффекта. Социальный эффект выражается в наиболее полном удовлетворении спроса населения на товары, в повышении культуры торговли и качества обслуживания покупателей, в сокращении издержек потребления (экономии времени покупателей на приобретение товаров и др.).

На общую эффективность труда, уровень и динамику производительности труда оказывают влияние многочисленные факторы. Их можно подразделить на внешние и внутренние.

Внешние факторы — это те факторы, которые не поддаются контролю и регулированию со стороны коммерческого предприятия, но, тем не менее, оказывают существенное косвенное влияние на результаты его деятельности к внешним факторам относят:

– уровень развития производства товаров;

- степень насыщенности рынка товарной массой;
- динамика денежных доходов населения;
- динамика розничных цен на товары;
- колебания конъюнктуры рынка;
- конкуренция на рынке и др.

Внутренние факторы – это те факторы, на которые коммерческое предприятие может оказывать активное воздействие, то есть изменять их влияние на производительность труда. К внутренним факторам относят:

- состояние материально-технической базы (МТБ);
- уровень технической оснащенности коммерческого предприятия;
- организация и уровень автоматизации и механизации труда;
- организация торгово-технологического процесса;
- используемые формы продажи;
- квалификация работников коммерческого предприятия;
- условия труда;
- текучесть кадров;
- система материального стимулирования и т.д.

Эффективность труда рекомендуется измерять условным объемом товарооборота в расчете на одного работника:

$$\Theta_{\text{тр}} = \frac{P \cdot K_{\text{ко}}}{\bar{Ч}},$$

где $\Theta_{\text{тр}}$ - эффективность труда, условные тыс. руб./чел.; $K_{\text{ко}}$ - коэффициент качества обслуживания покупателей.

Определение коэффициента качества обслуживания осуществляется на основе частных коэффициентов качества обслуживания по формуле:

$$K_{\text{ко}} = \frac{\sum k_i \cdot y_i}{\sum y_i},$$

где k_1 , k_2 , k_p - частные коэффициенты качества обслуживания; y_1 , y_2 , y_n - значимость факторов.

На уровне предприятия торговли рекомендуются следующие факторы:

- обеспеченность ассортиментом товаров;
- затраты времени на покупку товаров;
- прогрессивные формы торговли;
- дополнительные услуги покупателям и др.

Значимость факторов рекомендуется определять по десятибалльной системе.

При расчете коэффициента опережения темпов роста производительности труда и среднегодовой заработной платы значения показателей берут в сопоставимых ценах. Критерием эффективности использования заработной платы будет считаться выражение, если

$$K_{оп}^p \geq K_{оп}^н,$$

$K_{оп}^p$ — расчетное значение коэффициента опережения; $K_{оп}^н$ — нормативное значение коэффициента опережения, принимается в среднем в размере 1,25, т.е темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста средней заработной платы на 25 %.

Глава 2. Анализ состояния организации труда работников торгового предприятия ООО «СВ-СТРОЙ 2008»

2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности торговой организации

ООО «СВ-Строй 2008» действует в соответствии с законодательством РФ, регулирующим предпринимательскую деятельность и отношения собственности, другими правовыми актами, действующими на территории РФ, а также настоящим уставом.

Торговое предприятие ООО «СВ-Строй 2008» было создано 7 октября 2008 г. в полном соответствии с действующим на территории РФ законодательством. В своей деятельности оно руководствуется Уставом и Учредительным договором, а также соответствующими законодательными актами в сфере предпринимательской деятельности.

В соответствии с законодательством ООО «СВ-Строй 2008» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный (текущий) и иные счета в банках, в том числе валютный счет. ООО «СВ-Строй 2008» вправе от своего имени совершать сделки, приобретать права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, в арбитражном третейском суде.

ООО «СВ-Строй» имеет собственную круглую печать, угловой и другие штампы, бланки реквизиты с фирменной символикой.

Права юридического лица общество приобретает со дня государственной регистрации.

Юридический адрес: г. Красноярск, ул. Весны 7. оф. 227.

ООО «СВ-Строй» полностью отвечает за результаты своей хозяйственной деятельности, а также за выполнение добровольно принятых на

себя обязательств тем своим имуществом, на которое может быть обращено взыскание в соответствии с законодательством.

Целью деятельности ООО «СВ-Строй 2008» является удовлетворение общественных потребностей, юридических и физических лиц в оказываемых работах, товарах и услугах и получение прибыли.

Для реализации своей основной цели предприятие, руководствуясь законодательством, осуществляет следующие виды деятельности:

- торговая, торгово-посредническая, закупочная, сбытовая деятельность;
- содержание и эксплуатация оптово-розничных торговых подразделений и предприятий, маркетинг;
- коммерческая деятельность;
- другие виды деятельности, не запрещенные законодательством.

Виды деятельности подлежащие лицензированию осуществляются на основании лицензий.

Такое множество видов деятельности обусловлено тем, что предприятие подстраховывает себя в случае отхода от основного вида деятельности в результате возникновения форс-мажорных обстоятельств или изменения конъюнктуры рынка. Основными же видами деятельности фирмы являются торгово-посредническая деятельность и оптово-розничная торговля строительными материалами.

ООО «СТК» предлагает широкий ассортимент строительных материалов: кирпич строительный, облицовочный, огнеупорный ШБ-5, ШБ-8, кирпич Шарыповский М150 (печной); керамзит, абразивный порошок различных фракций; фанера хвойная, березовая ФК, ФСФ, ФОФ, ФБС; черный и сортовой металлопрокат; сетка арматурная, сетка рабица; комплектующие для сухого строительства.

Как правило, процесс управления ООО «СВ-Строй 2008» состоит из 4 основных этапов:

- цель;
- ситуация;
- проблема;
- решение (таблица 2).

Таблица 2

Этапы процесса управления ООО «СВ-Строй»

№ п/п	Этап процесса управления	Определение этапа	Характеристика этапа
1	Цель	Идеальное состояние управляемой системы	Растущий объем продаж при минимальных издержках и максимальной прибыли
2	Ситуация	Состояние управляемой системы относительно цели	Высокие издержки: (высокая арендная плата за помещения под магазины и офисы; дорогостоящая доставка товаров и комплектующих).
3	Проблема	Главное противоречие цели и ситуации	Высокие издержки, уменьшающие объем чистой прибыли и не дающие возможность самофинансирования
4	Решение	Действия, ведущие к разрешению противоречия	Заключение новых договоров поставки с фирмами-поставщиками г. Красноярска.

Состояние двух первых этапов определяет третий и оказывает непосредственное влияние на четвертый – выработку управленческого решения, которое представляет собой действия руководства, ведущие к разрешению проблемы. Обычно ООО «СВ-Строй 2008» делает выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом, т.е. принимает решения, основанные на суждениях. Но в особо сложных, критических ситуациях решение принимается только после тщательного всестороннего изучения проблемы и проведения ее детального анализа. Подход к принятию решений в ООО «СВ-Строй 2008» определяется ситуацией. Складывающиеся ситуации определяют и тип процесса управления ООО «СВ-Строй 2008». В основном, руководством используется корректируемый тип процесса управления, который характеризуется необходимостью дополнительной корректировки каждого из этапов процесса управления после прохождения последующего

этапа. Этот тип используется, когда существует недостаточная определенность, которую можно устранить лишь после прохождения последующего этапа посредством корректировки уже пройденного.

Структура управления ООО «СВ-Строй 2008» представлена на рис. 2.

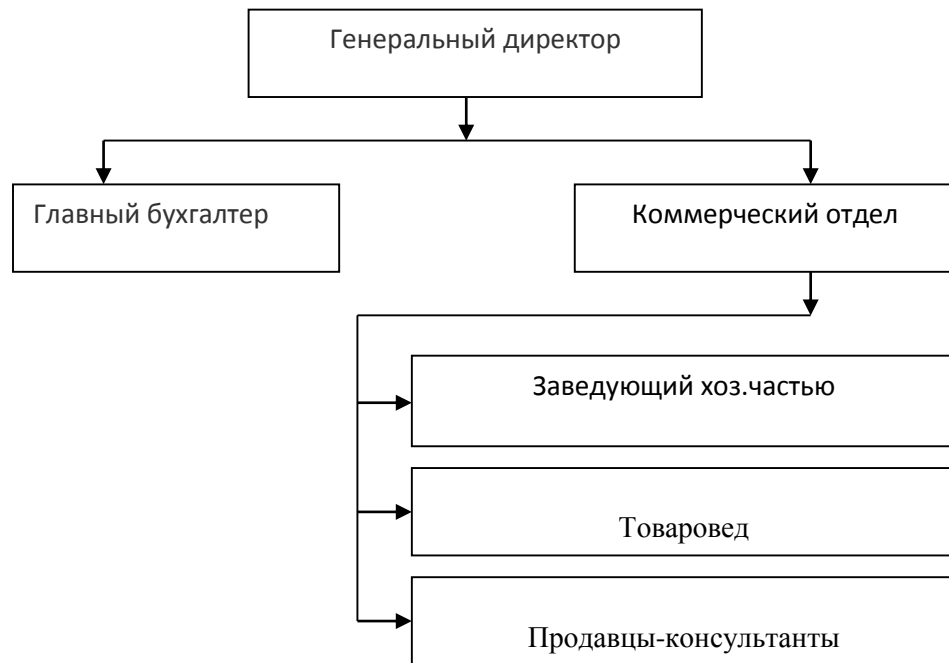


Рис.2. Организационная структура торгового предприятия ООО «СВ-Строй 2008»

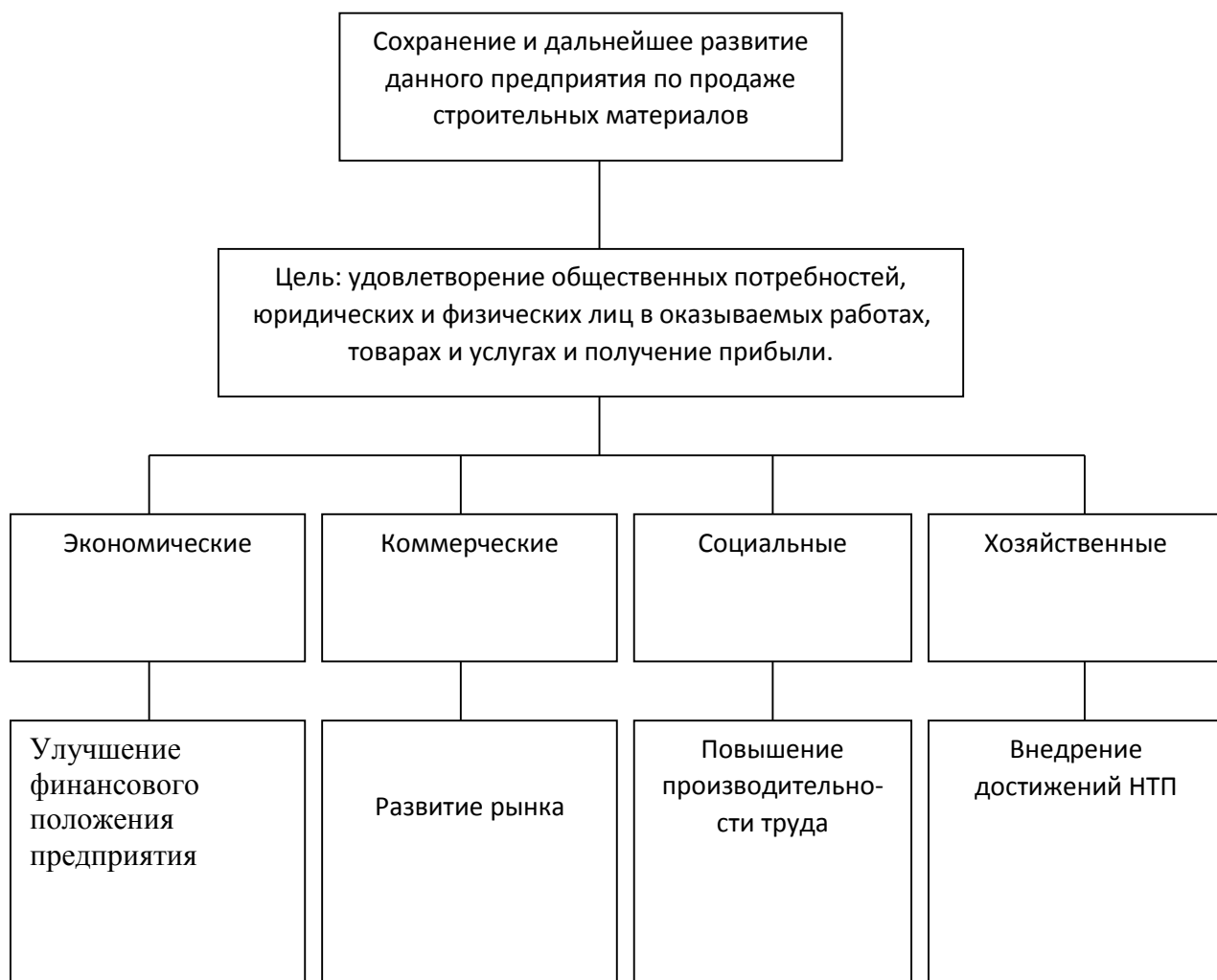
То, что руководство ООО «СВ-Строй 2008» именно такую структуру управления обусловлено:

- спецификой продаваемой продукции;
- характером предоставляемых услуг;
- требованиями конкурентного рынка.

Данная структура освобождает генерального директора от решения многих вопросов в области маркетинга, финансовых расчетов и планирования ассортимента.

Применение здесь элементов наиболее эффективной матричной структуры управления было бы нецелесообразно из-за небольшого размера организации. ООО «СВ-Строй 2008» не сможет успешно выжить в конкурентной среде, если не будет иметь четко определенных ориентиров,

направлений, которые задают то, к чему организация стремиться, чего она хочет достичь своей деятельностью. Это значит, что с самого начала ООО «СВ-Строй 2008» имеет определенную целевую ориентацию, т.е. в организации определена миссия, цели и задачи, которые следуют из поставленных целей (рис. 3).



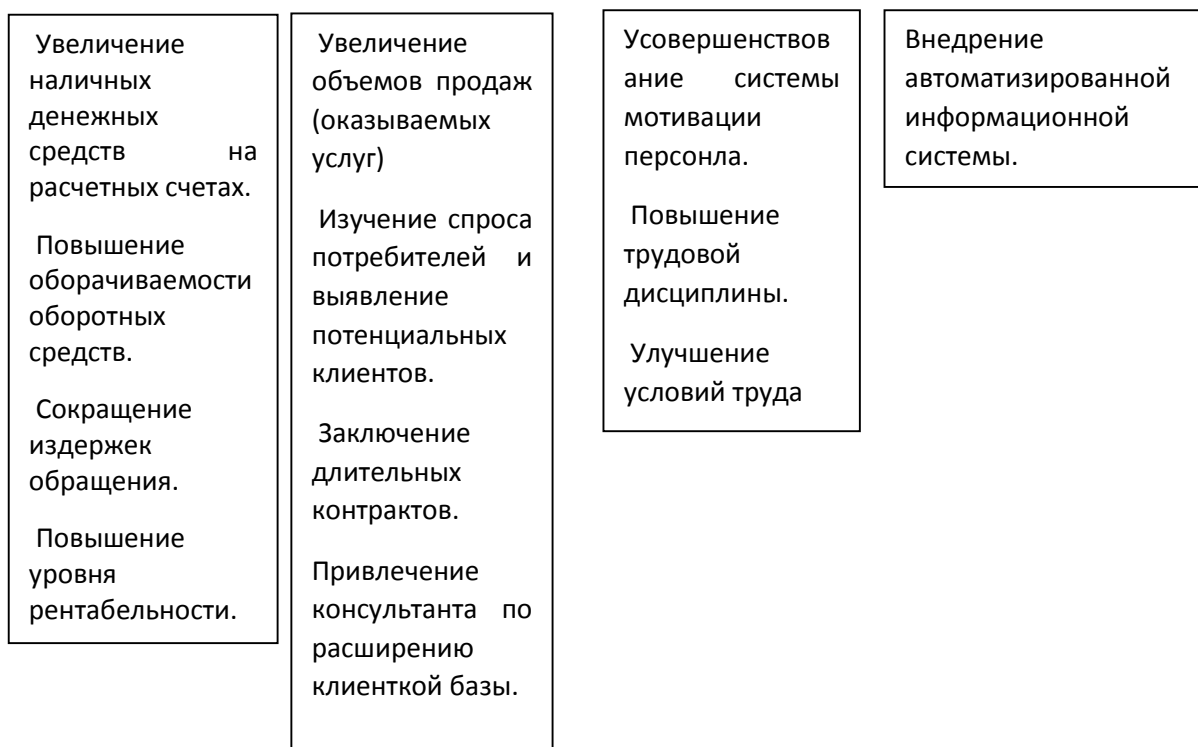


Рис. 3. Целевой подход к системе управления ООО «СВ-Строй 2008»

Общая матрица функций управления ООО «СВ-Строй 2008» представлена в таблице 3.

Таблица 3

Матрица функций управления ООО «СВ-Строй 2008»

Функции	Система коммерческой деятельности		
	Закупка товаров	Товарные запасы	Организация продаж
Планирование	Изучение рыночного спроса, маркетинговые мероприятия, увязка имеющихся финансовых ресурсов с необходимым размером партии товаров.	Планирование ассортимента исходя из потребностей рынка и доходности.	Планирование объема товарооборота, затрат на формирование спроса и стимулирование сбыта.

Окончание таблицы 3

Организация	Выбор наиболее выгодных поставщиков, заключение договоров на поставку, формирование устойчивых связей с поставщиками.	Внедрение компьютерной программы по учету ассортимента, привлечение системного администратора для эффективного управления товарными запасами.	Разработка специалистом по рекламе маркетинговых мероприятий, внедрение директором по маркетингу новых форм продаж.
Мотивация	Создание таких условий, чтобы цели организации стали личными целями для каждого сотрудника (участие в прибыли, создание эффективной управленческой команды, организация совместного досуга).		
Контроль	Экономический анализ результатов работы с каждым поставщиком.	Изучение структуры и объемов запасов, организация распродаж «залежавшихся» товаров.	Экономическая оценка влияния интенсивности рекламы на объем товарооборота.
Регулирование	Поддержание общей стабильности функционирования фирмы за счет своевременного внесения коррективов в процесс выполнения основных функций управления.		

Не меньше внимания уделяется условиям и среде, в которых функционирует изучаемая организация. В соответствии с этим, руководством ООО «СВ-Строй 2008» используются элементы мотивационного, системного и ситуационного подходов, на которых и базируется управление. На основе этих принципов и функций управления формируются методы управления организацией.

Данные для проведения экономической оценки ООО «СВ-Строй 2008» представлены в таблице 4.

Таблица 4

Анализ основных показателей хозяйственной деятельности торгового предприятия ООО «СВ-Строй 2008»

Показатели	Единицы измерения	Прош- лый год	Очет- ный год	Откло- нение	Темп изменения. %
А	Б	1	2	3	4

Продолжение таблицы 4

1. Товарооборот (оборот по розничной реализации) без НДС	тысруб.	15683,0	11325,0	-4358,0	72,2
2. Торговая площадь	кв.м.	500,0	500,0	-	100,0
3. Товарооборот на 1 кв.м. торговой площади	тысруб./м кв.	31,4	22,7	-8,7	72,2
4. Численность работников	Чел.	92,0	82,0	10,0	109,0
в том числе торгово-оперативного персонала	Чел.	58,0	56,0	-2,0	94
5. Производительность труда одного работника в т.ч.	тысруб./чел.	170,4	138,1	-31,9	66,3
б.Производительность труда одного работника торгово-оперативного персонала	тысруб./чел.	270,39	202,23	-68,1	75
7. Валовая прибыль					
- сумма	тыс.руб	6062,0	3936,0	-2126,0	64,9
- уровень (к товарообороту без НДС)	%	38,7	34,8	-3,9	x
8.Издержки обращения					
- сумма	тысруб.	9621	7389	-2232,0	76,8
- уровень в % к товарообороту	%	61,3	65,2	3,9	106,4
9.Среднегодовая оплата труда одного работника	руб.	15,08	13,6	-1,5	90,2
10.Прибыль (убыток) от продаж (рентабельность продаж)					
сумма	тыс.руб.	6062	3936	-2126	58,9
рентабельность продаж	%	32,2	26,3	-5,9	81,6
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	637	635	-2,00	99,69
Фондоотдача	руб.	24,6	17,8	-6,80	72,36
Фондоемкость	руб.	0,04	0,05	0,01	125,00
Фондовооруженность труда одного работника	тыс.руб./чел	6,92	7,74	0,82	111,85
Коэффициент эффективности использования основных фондов	%	4	5	1,00	x
Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	5967	5171	-796,00	86,66
Время обращения оборотных средств	дни.	137,4	164,3	26,90	119,58
Скорость обращения оборотных средств	обороты	2,62	2,19	-0,43	83,59

Окончание таблицы 4

11. Доходы от участия в деятельности других предприятий	тыс.руб.				
12. Проценты к получению	тыс. руб.				
13. Проценты к уплате	тыс.руо.				
14. Прочие доходы	тыс.руб.	1387	1239	-148,0	89,3
15. Прочие расходы	тыс.руб.	747	541	-206,0	72,4
16. Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс.руб.	7115,0	4935,0	-2180,0	69,4
17. Рентабельность предприятия	%	45,4	43,6	-1,8	96,1
18. Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи					
- сумма	тыс.руб.	1488	1036	-452,0	69,6
19. Прибыль (убыток) от обычной деятельность предприятия					
Сумма	тыс.руб.	5214,0	3598	-1616	69,0

В 2017 г. произошло сокращение себестоимости на 2232 и изменений - 25,2%. Данное изменение возникло вследствие сокращения объемов закупки товаров и роста покупных цен. Если сравнивать темп изменений товарооборота и себестоимости, то они практически одинаковы.

Сумма валовой прибыли в отчетном периоде упала на 35,07% или 2126 тыс.руб. и составила 3936 тыс.руб., уровень прибыли по отношению к товарообороту сократился. Такую тенденцию можно объяснить установлением более низкого уровня торговой надбавки по сравнению с годом, предшествующим отчетному, что, по-моему, мнению является следствием жесткой конкурентной борьбы между продавцами продуктов питания. При этом необходимо отметить, что в отчетном году резко упала производительность труда. Это связано с необоснованно большим количеством персонала и неэффективным его использованием, требуется его оптимизация.

Прибыль от продаж в отчетном году по сравнению и прошлым периодом снизилась на 35,37% или 2126 тыс.руб. и составила 3936 тыс.руб. При этом

уровень прибыли от продаж сократился на 4,02% и темп изменения уровня прибыли от продаж составил 89,51% в отчетном году по сравнению с предыдущим. Основные факторы, способствующие снижению уровня прибыли в отчетном периоде:

- За счет снижения производительности труда работников;
- За счет завышенной численности персонала;
- За счет менее эффективного использования торговой площади предприятия.

Прибыль до налогообложения сократилась на 31,64% или 2180 тыс.руб. Эти изменения произошли за счет финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а именно:

- Снижения прибыли от продаж на 35,37% или на 2136 тыс.руб.;
- Сокращения прочих расходов более высокими темпами, чем прочих доходов.

Сумма налога на прибыль предприятия в отчетном периоде по сравнению с прошлым периодом снизилась на 452,0 тыс.руб. или 30,38% и составила 1036,0 тыс.руб. и это связано с оптимизацией распределения налогового бремени предприятия.

Сумма чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 1616 тыс.руб. или на 31%.

Уровень ее в процентах к товарообороту вырос на 2,25% и составил 5,24%. Необходимо отметить, что предприятие не формирует фондов по распределению чистой прибыли, кроме фонда социальной сферы. Предприятие использует прибыль на следующие экономические интересы, которые являются неотъемлемой частью деятельности торгового предприятия: материально-техническое оснащение, удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия. Среднегодовая стоимость основных фондов предприятия в отчетном периоде по сравнению с

прошлым годом возросла на 9,22% или на 147,5 тыс. руб. и составила 1746,5 тыс. руб.

Таким образом, в отчетном периоде торговое предприятия ООО «СВ-Строй 2008» несколько снизило активность своей финансово-хозяйственной деятельности в плане снижения товарооборота, производительности труда.

Уровень затрат на данном предприятии снизился, что объясняется ростом объема деятельности данного торгового предприятия и низким ростом оплаты труда работников. Принципиальную роль и особое место в регулировании труда и в трудовых отношениях на предприятиях общественного питания занимают вопросы оплаты труда. Проблема оплаты труда — одна из самых трудноразрешимых на предприятиях любого типа. К тому же это не только экономическая, но в не меньшей степени социальная проблема, источник социальных напряжений в обществе.

Основным показателем, характеризующим деятельность торгового предприятия, является товарооборот. От него зависит сумма издержек обращения, а также другие показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Поэтому, оценивая в целом работу предприятия, необходимо проанализировать динамику, и равномерность развития товарооборота, а также факторы, влияющие на него. Розничный товарооборот предприятия ООО «СВ-Строй 2008» снизился в отчетном периоде по сравнению с аналогичным периодом 2016 года на 4358 тыс.руб. или на 27,79% и составил 11325 тыс.руб.

Таблица 5

Анализ рентабельности предприятия в отчетном году (%)

Показатели рентабельности	Методика расчета	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение
А	Б	1	2	3
1. Рентабельность продаж	$\text{Ппр}/\text{P} \cdot 100$	5,9	8,1	2,27
2. Рентабельность общей деятельности	$\text{Пн.обл.}/\text{P} \cdot 100$	6,2	8,57	2,37

3. Рентабельность конечной деятельности	ЧП/Р*100	4,71	6,51	1,8
4. Рентабельность использования производственных фондов	ЧП*100/ (ОФ+ОС)	208,22	285,47	77,25
5. Рентабельность использования трудовых ресурсов (на 1 чел.)	ЧП/Чсрсп*100	3692,24	5900,04	2207,80
6. Рентабельность затрат (на 1 тыс. руб. издержек обращения)	Ппр/ИО*100	31,83	45,57	13,74

Результаты исследования показали, что абсолютно все показатели имеют тенденцию к росту в отчетном периоде. Это говорит об увеличении доходности и эффективности деятельности данного предприятия (рост рентабельности продаж составил 2,27%, рентабельности предприятия – 2,37%, рентабельности конечной деятельности – 1,8%), увеличении эффективности использования основных и оборотных средств предприятия (увеличение рентабельности оборотных средств основных фондов составило 77,25%, а также повышение рентабельности производственных фондов предприятия), увеличение отдачи от затрат, повышение в отчетном периоде эффективности затрат на оплату труда, увеличение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия на 13,74%.

2.2. Анализ системы управления персоналом

Исходя из положения, что организация не существует сама по себе (ее создают, развивают люди), то методы управления организацией – это те способы, с помощью которых руководство воздействует на персонал (табл. 6).

Таблица 6

Методы управления персоналом

Методы	Используемые меры воздействия	
Административные	Распоряжения руководства; Координация работ; Контроль исполнения.	Распорядительные
	Деприми́рование; Мат. ответственность.	Материальная ответственность
	Выговор; Понижение в должности; Увольнение.	Дисциплинарная ответственность
Экономические	Вознаграждение; Премия; Дополнительная з/пл.	оплата труда
Социально- психологические	Убеждение; Просьба; Похвала; Запрещение.	психологические
	Наблюдение; Собеседование; Межличностное общение.	социальные

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности. В свою очередь, повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала, т.е. возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования. В тенденциях изменения потенциала и эффективности управления также кроются опасности кризиса.

Социально – демографический состав предприятия за анализируемый период подвергся незначительным изменениям (таблица 7).

Таблица 7

Численность персонала по половозрастному признаку

Показатель	2016 год		2017 год		Отклонение		Темп изме- нения
	Числен- ность	Уд.вес	Числен- ность	Уд.вес	По числен- ности	По уд.весу	
А	1	2	3	4	5	6	7
Мужчины,	21	100	23	100	2	-	109,52

Окончание таблицы 7

До 30 лет	8	38,1	10	43,48	2		125
30 – 60 лет	13	61,9	13	56,52	-		100
Свыше 60	-	-	-	-	-	-	-
Женщины, всего	12	100	15	100	3	-	125
До 30 лет	8	66,67	10	66,67	2		125
30 -55 лет	4	33,33	5	33,33	1		125
Свыше 55 лет	-	-	-	-	-	-	-
Общая численность	33	x	38	x	5	x	115,15

За анализируемый период общая численность персонала на предприятии увеличилась на пять человек, темп роста составил 15,15%. Данное изменение объясняется принятием на работу дополнительного персонала в связи повышения объемов работы в организации. В отчетном году численность работников мужского пола составило увеличение на 2 человека, что связано принятием на работу охранника и менеджера. Число персонала женского состава тоже незначительно возросло (3 чел.).

Проанализировав численность персонала по половозрастному признаку, можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес занимают мужчины от 30 до 60 лет и женщины до 30 лет, далее мужчины до 30 лет и женщины от 30 до 55 лет.

В анализируемой организации нет персонала в возрасте свыше 55 (60) лет. Данная тенденция объясняется тем, что принимаются на работу молодые, энергичные и перспективные специалисты для дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Таблица 8

Исходные данные для расчета показателей эффективности использования
труда и заработной платы в торговой организации

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год	Отк. (+,-)	Т.р., %
А	Б	1	2	3	4
1. Оборот розничной торговли	тыс. руб.	15683,0	11325,0	-4358,0	72,2
2. Численность всего, в т. ч.	чел.	92,0	82,0	10,0	109,0
2.1. Административно-управленческий персонал	чел	34,0	26,0	12,0	76,5
2.2. Торгово-оперативный персонал	чел.	58,0	56,0	-2,0	94,0
2.3. Вспомогательный персонал	чел.	-	-	-	-
3. Фонд заработной платы	тыс. руб.	1011,6	961,2	-50,4	95
4. Чистая прибыль	тыс. руб.	5627	3878	-1728	69,3
5. Численность рабочих	чел.	58,0	56,0	-2,0	94,0
6. Численность служащих	чел	34,0	26,0	12,0	76,5

Анализ движения кадров (таблица 9) нужен для определения текучести кадров и принятия мер по его устранению.

Таблица 9

Анализ движения кадров ООО «СВ-Строй 2008» за анализируемый период

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонение (+; -)
А	1	2	3
Состояло работников по списку на начало года	31	33	2
Принято работников	6	7	1

Окончание таблицы 9

Выбыло всего	4	2	-2
В том числе			
- по собственному желанию	3	2	-1
- за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	1	-	-1
- по прочим причинам	-	-	
Состояло по списку на конец года	33	38	5
Среднесписочная численность	32	35,5	3,5
Коэффициент оборота по приему	0,188	0,197	0,009
Коэффициент оборота по выбытию	0,125	0,056	-0,069
Коэффициент текучести	0,125	0,056	-0,069
Коэффициент общего оборота	0,313	0,254	-0,059

Проанализировав движение кадров на ООО «СВ-Строй 2008», выявлено, что как в пошлом периоде, так и в отчетном число работников, выбывших по собственному желанию больше, чем уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Данную закономерность можно прокомментировать низкой мотивацией персонала: низкий уровень заработной платы у работников низшего звена, редкость материальных поощрений и выплат социального характера.

Чтобы определить кто выполняет какую работу с персоналом и как следует рассмотреть таблицу 10.

Таблица 10

Сферы компетенции основных направлений деятельности организации в управлении персоналом (по 10-балльной шкале)

Направления деятельности	Руководитель организации	Линейные руководители
А	1	2
Подбор персонала	9	9
Профессиональный отбор персонала	9	9

Правовое оформление найма	7	8
Организация профессиональной подготовки повышения квалификации	6	6
Обеспечение различных льгот	2	4
Анализ отношений в коллективе	7	8
Организация культурных мероприятий и досуга персонала	8	8
Информирование персонала о состоянии дел и перспектив развития организации	6	7
Средняя по всем направлениям деятельность	6,625	7,375

Изучение сфер компетенции основных направлений деятельности организации в управлении персоналом помог выявить, что руководитель организации уступает линейным руководителям по вопросам правового оформления найма, обеспечения различных льгот, анализа отношений в коллективе, информирования персонала о состоянии дел и перспектив развития организации. Это объясняется делегированием полномочий руководителем предприятия линейным руководителям вследствие занятости другими вопросами деятельности организации.

От информированности руководителя зависят многие его решения, поэтому оценка уровня является целесообразной (таблица 11)

Таблица 11

Уровень информированности руководителя организации

Направления	Коэффициент информированности
Структура организации	5
Социальная стратегия организации	5
Состояние дел в организации	4
История организации	5
Экономическая стратегия организации	5
Технологическая стратегия организации	5
Особенности бизнеса организации	5

Уровень информированности директора предприятия по всем направлениям в деятельности организации достаточно высок. Это объясняется тем, что на нем лежат обязанности, выполнение которых тесно связано с обладанием данными о деятельности предприятия.

Таблица 12

Перечень стимулирующих систем в ООО «СВ-Строй 2008»

Форма стимулирования	Основное содержание	Форма стимулирования в организации
1	2	3
Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную +(сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за прфмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату	Номинальная заработная плата соответствует окладу, установленному для каждого работника. См оклады в штатном расписании
заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введение компенсационных выплат; 3) индексация заработной платы в соответствии с инфляцией	
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой	Существовавшая система бонусов складывалась из вознаграждений за перевыполнение индивидуального плана продаж.

Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой.	Дополнительные выплаты в виде покрытия командировочных расходов
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами	
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме; выплату субсидий на питание	
Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)	Расходы на оплату семинаров проводимых представителями производителей товаров или генеральных поставщиков продукции
Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семьи	Медицинское страхование
Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне	Отчисления в пенсионный фонд согласно действующего законодательства (по официальной з/п)

Данные анализа методов стимулирования персонала показывает, что моральное стимулирование персонала преобладает над материальным, но также на предприятии ООО «СВ-Строй 2008» существует творческий метод стимулирования, что говорит о хорошем отношении между участниками организации.

Глава 3. Оценка производительности труда в торговой организации и мероприятия по ее повышению

3.1. Анализ и оценка показателей использования труда в торговой организации ООО «СВ-СТРОЙ 2008»

Показатели обеспеченности предприятия работниками еще не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут являться факторами, непосредственно влияющими на реализацию товарной продукции. Объем продаж зависит не столько от численности работающих, сколько от количества затраченного труда, определяемого количеством рабочего времени. Поэтому необходимо изучить эффективность использования рабочего времени трудового коллектива предприятия. Это можно сделать по формулам 8, 9, 10, 11, рассмотренных в разделе 1.3.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Объектом анализа в данном случае является величина отклонения фактически отработанного времени в человеко-часах в отчетном периоде от соответствующего показателя за предыдущий год. На это отклонение могут повлиять такие факторы как: изменение численности рабочих, изменение продолжительности рабочего периода и изменение продолжительности рабочей смены.

Влияние этих факторов на изменение фонда рабочего времени можно установить способом цепной подстановки:

$$\Delta \text{ФРВ чр} = (\text{ЧР ф} - \text{ЧР пл}) * \text{Д пл} * \text{П пл} \quad (17)$$

$$\Delta \text{ФРВ д} = (\text{Д ф} - \text{Д пл}) * \text{ЧР ф} * \text{П пл} \quad (18)$$

$$\Delta \text{ФРВ п} = (\text{П ф} - \text{П пл}) * \text{Д ф} * \text{ЧР ф} \quad (19)$$

Таблица 13

Баланс рабочего времени на одного среднесписочного рабочего

Показатели	2016	план	2017	абс. откл.		отн. прирост, %	
				от 2016	от плана	Фактический	по плану
Календарный фонд времени, в т.ч.	365	365	365	-	-	-	-
-выходные	106	104	104	-2	-	98	-
Номинальный фонд рабочего времени, дни	259	261	261	+2	-	100,8	-
Неявки на работу, дни, в т.ч.:	10,8	10	12,8	+2	+2,8	118,5	128
ежегодные отпуска	5,4	5,2	7,2	+1,8	+2	133	138,5
болезни	5	5	5,4	+0,4	+0,4	108	108
прогулы	0,4	-	0,2	-0,2	+0,2	50	-
простои	-	-	-	-	-	-	-
Явочный фонд рабочего времени, дни	248.2	251	248.2	-	-2.8	100	98.9
Продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	-	-	100	100
Бюджет рабочего времени, час,	1985,6	2017	1985.2	-0.4	-22.8	99,9	98.9
Внутрисменные простои, час.	-	-	-	-	-	-	-
Полезный фонд рабочего времени, час,	1985,6	2017	1985.2	-0.4	-22.8	99,9	98.9

Графиком работы предприятия установлено 2 выходных дня в неделю. Трудовой кодекс устанавливает продолжительность рабочего дня – 8 ч. (при пятидневной рабочей неделе).

Как видно по данным таблицы, планом намечалось улучшить использование рабочего времени. Каждый член трудового коллектива в 2017 г. должен был отработать 251 рабочий день вместо 248,2 за прошлый год. Снижение целодневных потерь рабочего времени предусматривалось в

результате проведения мероприятий по сокращению прогулов, простоев и заболеваний. Число неявок в 2017 г. предполагалось снизить на 18,5%, а снижение составило 28%.

По данным баланса рабочего времени видно, что неявки на работу возросли против плана на 2,6 дня. Это увеличение вызвано: превышением плановой величины ежегодных отпусков (+2 дня); болезнями (+ 0,4 дня); сокращением прогулов (+0,2). Итого увеличение составляет + 2,6 дня.

Из всех целодневных потерь рабочего времени особое внимание уделяется потерям рабочего времени в результате прогулов. В 2012 г. предприятие уволено 10 человек за нарушение трудовой дисциплины. Проводились мероприятия по сокращению прогулов, выяснялись причины невыходов на работу и других нарушений.

Таблица 14

Использование трудовых ресурсов организации

Показатели	2016 г	2017 г	отклонение
Среднесписочная численность рабочих (ЧР)	82	92	-1
Отработано за год одним рабочим:			
дней (Д)	248.2	248.2	-
часов (Ч)	1985.6	1985.6	-
Продолжительность рабочего дня (П), ч.	8	8	-
Фонд рабочего времени, ч.	162770	182620	-19856

На анализируемом предприятии фактический фонд рабочего времени меньше прошлого года на 1985.6 ч. Влияние факторов на его изменение можно установить способом абсолютных разниц:

$$\Delta \text{ФРВ чр} = (\text{ЧР}_{2012} - \text{ЧР}_{2017}) \times \text{Д}_{2017} \times \text{П}_{2017} = (92-82) \times 248,2 \times 8 = -19856$$

ч;

$$\Delta \text{ФРВ д} = (\text{Д}_{2012} - \text{Д}_{2017}) \times \text{ЧР}_{2012} \times \text{П}_{2017} = (248.2 - 248.2) \times 82 \times 8 = 0 \text{ ч};$$

$$\Delta \text{ФРВ п} = (\text{П}_{2012} - \text{П}_{2017}) \times \text{Д}_{2012} \times \text{ЧР}_{2012} = (8 - 8) \times 248.2 \times 92 = 0 \text{ ч};$$

Всего: -19856ч.

Таким образом, уменьшение фонда рабочего времени на 19856 ч. произошло за счет выбытия двух сотрудников.

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы ООО «СВ-Строй 2008» использует достаточно полно. Целодневные потери рабочего времени сведены до минимума. Это говорит о хорошей организации торгово-технологического процесса.

Цель анализа производительности труда состоит в выявлении резервов ее роста. В процессе анализа оценивается динамика производительности труда в целом по предприятию и по отдельным категориям работников.

Таблица 15

Анализ динамики производительности труда ООО «СВ-Строй 2008»

Состав работников предприятия	2016 г		2017 г		Абсолютное Отклонение (+, -)	Темп изменения, %
	Численность, чел.	Производительность труда, тыс. руб./чел.	Численность, чел.	Производительность труда		
Всего торговых работников	82	170,4	92	138,1	-32,3	81,0
Из них ТОП	58	270,3	66	202,2	-68,1	74,8
Удельный вес ТОП в общей численности работников, %	62	-	75	-	13	-
В т.ч. Численность продавцов	58	281,2	66	230,9	17	82,1
Удельный вес продавцов в численности работников ТОП, %	89,9	-	100,0	-	+11,1	-
Товарооборот, к которому исчислена производительность	15683	-	-	11325	-4358	100,0

При анализе производительности труда определяют влияние на производительность труда ряда факторов:

- влияние выработки продавцов;
- влияние доли численности продавцов в численности работников торгово-оперативного персонала;
- влияние доли численности торгово-оперативного персонала в общей численности работников.

по формуле:

$$\frac{\text{ОРТ}}{\text{Ч}'''} = \frac{\text{ОРТ}}{\text{Ч}'} \times \frac{\text{Ч}'}{\text{Ч}''} \times \frac{\text{Ч}''}{\text{Ч}'''} \quad (20)$$

где, Ч' - численность продавцов, чел;

Ч'' - численность работников ТОП, чел;

Ч''' - общая численность работников, чел.

Влияние на общую производительность труда этих факторов определяем методом цепной подстановки.

$$\text{ПТ1} = \frac{\text{ОРТ}_{\text{пр.г.}}}{\text{Ч}'_{\text{пр.г.}}} \times \frac{\text{Ч}'_{\text{пр.г.}}}{\text{Ч}''_{\text{пр.г.}}} \times \frac{\text{Ч}''_{\text{пр.г.}}}{\text{Ч}'''_{\text{пр.г.}}} \quad (21)$$

$$\text{Ч}'_{\text{пр.г.}} \quad \text{Ч}''_{\text{пр.г.}} \quad \text{Ч}'''_{\text{пр.г.}}$$

$$\text{ПТ1} = (15683 : 58) \times (58 : 62) \times (62 : 82) = 148,5 \text{ (тыс.руб./чел)}$$

$$\text{ПТ2} = \frac{\text{ОРТ}_{\text{отч.г.}}}{\text{Ч}'_{\text{пр.г.}}} \times \frac{\text{Ч}'_{\text{пр.г.}}}{\text{Ч}''_{\text{пр.г.}}} \times \frac{\text{Ч}''_{\text{пр.г.}}}{\text{Ч}'''_{\text{пр.г.}}} \quad (22)$$

$$\text{Ч}'_{\text{пр.г.}} \quad \text{Ч}''_{\text{пр.г.}} \quad \text{Ч}'''_{\text{пр.г.}}$$

$$\text{ПТ2} = (11325 : 58) \times (58 : 62) \times (62 : 82) = 134,1 \text{ (тыс.руб./чел)}$$

$$\Delta = \text{ПТ2} - \text{ПТ1} = 134,1 - 148,5 = - 14,4 \text{(тыс.руб.)}$$

Уменьшение выработки продавцов не оказало положительного влияния на общую производительность труда. Под влиянием этого фактора общая производительность труда уменьшилась 14,4 тыс. руб. на одного работника.

$$\text{ПТ3} = \frac{\text{ОРТ}_{\text{отч.г.}}}{\text{Ч}'_{\text{отч.г.}}} \times \frac{\text{Ч}'_{\text{отч.г.}}}{\text{Ч}''_{\text{пр.г.}}} \times \frac{\text{Ч}''_{\text{пр.г.}}}{\text{Ч}'''_{\text{пр.г.}}}$$

$$\text{Ч}'_{\text{отч.г.}} \quad \text{Ч}''_{\text{отч.г.}} \quad \text{Ч}'''_{\text{пр.г.}}$$

$$\text{ПТ3} = (11325 : 66) \times (66 : 66) \times (66 : 92) = 134,1 \text{ (тыс.руб./чел)}$$

$$\Delta = \text{ПТЗ} - \text{ПТ2}$$

$$\Delta = 138,5 - 134,1 = +4,4 \text{ (тыс.руб.)}$$

Совокупное влияние факторов оказало положительное влияние. Увеличение производительности труда составило 4,4 тыс.руб. на одного работника предприятия.

Проанализируем выработку работников торговой организации.

Таблица 16

Выработка прибыли работниками торговой организации

Показатели	Единицы измерения	Предшествующий год	Отчетный год	Темп изменения, %
1. Товарооборот	тыс. руб.	15683,0	11325,0	72,2
2. Численность работников, всего	чел.	82,0	92,0	112,2
В том числе торгово-оперативный персонал	чел.	62,0	75,0	121,0
3. Прибыль от продаж товаров (работ, услуг) (Пр)	тыс. руб.	6062,0	3936,0	64,9
4. Прибыль до налогообложения (П)	тыс. руб.	7115,0	4935,0	69,4
5. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия(ЧП)	тыс. руб.	5214,0	3598,0	69,0
6. Выработка на одного работника	тыс. руб./чел.	170,4	138,1	81,0
7. Выработка на одного торгово-оперативного работника	тыс. руб./чел.	270,4	202,2	74,8

Из таблицы мы видим, что в отчетном году произошло снижение прибыли, за счет снижения товарооборота. Очень значительно изменился темп изменения по чистой прибыли, в денежном эквиваленте снизился на 4,3 тыс. руб. Следовательно, можно сделать вывод о том, что трудовые ресурсы использовались неэффективно, руководству необходимо принять некоторые меры по улучшению эффективности их использования.

Таблица 17

Анализ состава и структуры фонда заработной платы

Состав фонда заработной платы	Прошлый год		Фактически за отчетный год				Отклонение от прошлого года, (+;-)	Темп изменения, %	
	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	сумма в дейст.ценах, тыс.руб.	уд.вес, %	индекс заработной платы	сумма в сопостав.ценах, тыс.руб.		В действ. ценах	в сопостав.ценах
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фонд заработной платы, всего	271,1	100,0	272,1	100,0	1,15	236,6	+1,0	100,4	87,3
В том числе: Оплата за отработанное время	271,1	100,0	272,1	100,0	1,15	236,6	+1,0	100,4	87,3
Из нее:									
заработная плата по тарифам и окладам	162,7	60,0	163,3	60,0		142,0	+0,6	100,4	87,3
выплаты стимулирующего характера		-	-	-		-			
выплаты компенсационного характера	108,4	40,0	108,8	40,0		94,6	+0,4	100,4	87,3
прочие выплаты									
Единовременные поощрительные и другие выплаты	-	-	-	-		-	-	-	-
Оплата питания, жилья	-	-	-	-		-	-	-	-

Так как предприятием не соблюдалось оптимальное соотношение между темпами прироста товарооборота и темпами роста фонда заработной платы, что вытекает, что величина отклонений фонда заработной платы отчетного и прошлого года полностью зависит от роста индекса цен, который в отчетном году составляет 1,15. Соответственно этим обусловлен рост фонда заработной платы в действующих ценах на 0,3% или 1,0 тыс. руб. (таблица 15), в том числе рост оплаты труда по тарифным ставкам и окладам увеличился незначительно на 0,6тыс.руб. (0,4%).

Руководству предприятия необходимо учесть вышеизложенное и скорректировать фонд заработной платы, в противном случае

- увеличится текучесть кадров;
- снизится производительность труда и для достижения даже уже существующих показателей производительности труда потребуется огромное количество времени и затрат;
- уменьшится величина товарооборота и т.д.

Проанализировав показатели по труду в ООО «СВ-Строй 2008» можно сделать следующие выводы:

В 2017 году на предприятии наблюдается снижение товарооборота в основном за счет снижения объемов продаж, что может быть связано с открытием рядом торгового комплекса и потерей постоянных клиентов.

Анализ численности показал, что на предприятии работает торговый персонал со специальным торговым образованием. Большой процент продавцов с третьей категорией, что не говорит о достаточно высокой подготовке кадров, работники с высшим образованием относятся к управленческому персоналу. Темпы роста производительности труда не опережают темпы роста заработной платы, что является негативным для предприятия в данной ситуации. Хотя, здесь нужно отметить, что выявленное снижение производительности труда обусловлено в основном снижением товарооборота на предприятии.

3.2. Выявление резервов улучшения использования труда в торговой организации

Эффективность труда в торговле – это соотношение результатов труда работников отрасли и затрат на него. Поэтому рост эффективности предполагает получение больших результатов труда при неизменных затратах ресурсов или тех же результатов при наименьших затратах. Различают экономическую и социальную эффективность.

Социальная эффективность – это эффективность затрат на достижение определенного социального эффекта (экономия времени покупателей на приобретение товаров, культура обслуживания).

Экономическая эффективность – определяется экономией совокупного труда (живого и овеществленного). Показателями экономической эффективности выступают: прибыль, приходящаяся на одного работника, производительность труда, эффективность использования рабочего времени и т.д. Можно предложить ряд организационно-технических и социально-экономических мероприятий по улучшению использования трудовых ресурсов.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ООО «СВ-Строй 2008» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а также эффективностью труда самого работника.

Существующая система оплаты труда на предприятии базируется на тарифной системе. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов производится с учетом единого тарификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Присвоение тарифных разрядов работникам ООО «СВ-Строй 2008» производится по результатам аттестации служащих и переквалификации

рабочих. Выплата стимулирующих и компенсационных выплат (доплат, надбавок, премий и других) работников предприятия осуществляется в пределах утвержденного фонда оплаты труда, в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Данная система оплаты имеет существенные недостатки. В частности, она не учитывает размер заработной платы в зависимости от выполненного персоналом предприятия объема работ. Она призвана только предотвращать нарушения трудовой дисциплины. Таким образом, не создается предпосылок мотивации для увеличения кадрами предприятия объема трудовой деятельности. Поэтому необходимо использование не только повременной, но и сдельной системы оплаты труда. Только комбинируя эти формы оплаты можно достигнуть наилучшего эффекта в использовании трудовых ресурсов.

В настоящее время на предприятии уже разрабатывается форма оплаты, которая бы не ограничивалась максимальными и минимальными размерами. Внедрение данной формы позволит значительно увеличить приток молодых высококвалифицированных кадров, а также «подтолкнет» к повышению квалификации действующий персонал. Предприятие нужно ввести систему премирования работников за конкретные заранее установленные определенные показатели что, безусловно, усилит личную и коллективную заинтересованность в выполнении и перевыполнении плана. При решении вопросов, связанных с премированием возможно применение косвенного метода, который поможет относительно быстро реализовать и в большей степени способствовать повышению труда работников.

Суть этого метода заключается в том, что работникам устанавливается нормированное задание и оплата производится с учетом его выполнения. При этом оплата состоит из двух частей. Первая – это оплата по тарифу (окладу) за отработанное время. Другая – дополнительная оплата выполнения нормативного задания. Дополнительная оплата предусматривается за выполнение нормативного задания сверх 80%, которое устанавливается

каждому из работников исходя из планированного оборота розничной торговли и годового номинального фонда рабочего времени.

В конце каждого месяца определяется фактический оборот розничной торговли в час и, сопоставляя эту величину с нормальной, рассчитывают уровень выполнения нормативного задания, дополнительную оплату начисляют по результатам работы за месяц в зависимости от уровня выполнения нормативного задания.

Проанализировав деятельность ООО «СВ-Строй 2008» во второй части было выявлено, что данное предприятия имеет множество положительных моментов в работе персонала, однако при этом было обнаружено, что в организации существуют некоторые недостатки. Для того, чтобы устранить эти недостатки предлагается разработка проектов. Для предприятия ООО «СВ-Строй 2008» разработаны следующие проекты.

Проект 1 основан на повышении приверженности персонала.

Цель – повышение конкурентоспособности предприятия за счет изменения оплаты труда работников.

Как показывает опыт ведущих мировых производителей, модель, основанная на контроле, на послушании, предполагающая низкий уровень приверженности работников, как правило, не дает высоких результатов. Рыночный успех определяется уровнем эффективности/ производительности, который, в значительной степени зависит от участия работников в делах предприятия, от их приверженности. Для выполнения этой задачи, необходимо выполнить следующие мероприятия:

– использование как внешних (оплата труда, льготы, рабочие условия), так и внутренних (содержание выполняемой работы, возможности профессионального роста, признание и оценка достижений) стимулов. Рабочие, если их должным образом стимулировать, могут предоставить массу информации руководству о том, как повысить эффективность работы предприятия;

- предоставление персоналу возможности участия в решении проблем предприятия, что может повысить результаты всего предприятия;
- предоставление возможности обучения и переобучения по мере исчезновения старых видов работ и создания новых;
- курсы повышения квалификации;
- поощрение работников за счет чистой прибыли предприятия (материальная помощь, ссуды, компенсация расходов за отдых и лечение).

Такие мероприятия приведут к улучшению деятельности предприятия, а именно помогут не допустить текучести кадров (работники будут держаться за свои места, более ответственно относиться к должностным обязанностям, что позволит сократить расходы, связанные с наймом, отбором и расстановкой кадров), кроме того, повысится производительность труда персонала.

Успех организационных изменений, призванных дать организации решающее конкурентное преимущество, достигим лишь в том случае, если в проект включены следующие меры по эффективному использованию человеческих ресурсов и повышению уровня приверженности персонала. Для этого можно предложить конкретные шаги.

Таблица 18

Меры по эффективному использованию человеческих ресурсов в
ООО «СВ-Строй 2008»

Конкретные шаги	Суть
1	2
1 шаг	Определение (уточнение) более ясное формулирование целей организации и стратегий, которые будут использоваться для их достижения
2 шаг	Выявление проблем и барьеров, которые в настоящий момент стоят на пути эффективного использования человеческих ресурсов организации при реализации намеченного проекта
3 шаг	Определение приоритетных направлений управления человеческими ресурсами. Важнейшим приоритетом при этом является формирование у работников приверженности организации и стоящим перед ней целям

4 шаг	Определение механизма реализации, осуществлять руководство работой по подготовке реализации и контролю программы эффективного использования человеческих ресурсов организации, какие подразделения будут привлечены; какие постоянные (временные) целевые группы будут принимать участие в работе, порядок и форма отчетности, определение принципов стимулирования и поощрения работников, принимающих участие в разработке и реализации программы
5 шаг	Подготовка и утверждение высшим руководством программы эффективного использования человеческих ресурсов, содержащей как направления работы, так и сроки и ответственных за проведение этой работы. Обеспечение необходимой информационной, «идеологической» поддержки утвержденной программы
6 шаг	Начало реализации утвержденной программы
7 шаг	Регулярная оценка достигнутых результатов и контроль за реализацией программы эффективного использования человеческих ресурсов организации. Поощрение подразделений, команд или отдельных работников, добившихся определенного прогресса, пропаганда достижений является необходимым условием успешной реализации программы.

Следующий проект 2 по устранению недостатков основан на использовании в качестве мотивации программы карьерного роста.

Цель- повышение мотивации персонала и как следствие повышение производительности и прибыли предприятия.

Программа развития карьеры должна обеспечивать повышение уровня заинтересованности работников, выявление лиц с высоким потенциалом продвижения. Процесс планирования индивидуальной карьеры начинается с выявления сотрудниками, своих потребностей и интересов, и потенциальных возможностей, на основе чего с учета перспектив организации и объективных личных данных формируются основные цели карьеры. Затем с помощью руководителя определяются варианты продвижения по службе.

В организации необходим постоянный анализ возможностей развития карьеры и регулярное заполнение формы, отражающей результативность труда, оценку квалификаций, знаний, профессиональных навыков руководства и общения (где возможно в баллах). Форма будет передаваться вышестоящим руководителям. Кроме того, за основу планирования берется карьеро-грамма (документ, составляемый на 5-10 лет, содержащий с одной

стороны обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой стороны, обязательства последнего повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства).

Планирование карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника рабочих мест. Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях.

Благодаря этим мероприятиям у сотрудников появятся:

- удовлетворенность трудом;
- видение перспектив;
- возможность планировать другие аспекты собственной жизни.

Сотрудники, связывая жизнь с организацией становятся более лояльными по отношению к ней, заинтересованными в производительном и качественном труде. Средством реализации плана карьеры является успешная работа в занимаемой должности; обучение; эффективное сотрудничество с руководителем. Все это позволит успешно пройти через ряд последовательных должностей и добиться желаемого, осуществив тем самым развитие карьеры.

Варианты реализации данного проекта, следующие:

- Повышение или понижение в должности с расширением или сокращением круга обязанностей;
- Смена круга задач и обязанностей без повышения в должности и роста заработной платы, то есть ротация.

Экономические расчеты доходов и затрат, которые потребуются на данное мероприятие сводятся к следующему.

В 2017 году производительность труда по сравнению с 2016 годом увеличилась на 31,9%, поэтому запланировано увеличение производительности на 35% с целью выявления сотрудников с более высокой производительностью труда, а также с целью стимулирования работников.

Необходимое условие успеха в области мотивации – наличие у персонала необходимых знаний и навыков для качественного выполнения работы. Людям нравится делать то, что у них получается. Если человек силен в какой-либо области, то выполняет работу с большим желанием. С помощью обучения возможно решить целый ряд задач: формирование и развитие новых навыков у сотрудников компании, формирование кадрового резерва, снижение сопротивления изменениям, сплочение коллектива, снижение текучести персонала, выработка фирменного стиля компании и многие другие. Поэтому одной из задач в рамках совершенствования системы мотивации будет проведение обучения персонала ООО «СВ-Строй 2008».

Так же необходимо провести изменения в системе оплаты труда. Система оплаты труда скорее инструмент стимулирования, нежели мотивации. Стимуляция – предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных или поведенческих реакций. Слово стимул происходит от названия палки, которой погоняли животных. Мотивация – умение возбудить у человека желание действовать во имя конкретной цели так, чтобы были учтены его потребности, умения, способности и внешние условия.

Цели системы оплаты труда:

- Стимулировать сотрудников трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью;
- Производить "естественный отбор" трудолюбивых и способных;
- Поддерживать обратную связь между всеми подразделениями фирмы.

Методы стимулирования персонала ООО «СВ-Строй 2008»

Задачи	Методы стимулирования
Увеличение объема продаж	<ul style="list-style-type: none"> – Процент от объема продаж. – Рекомендуется сочетать с установлением планки плана минимума, невыполнение которого влечет за собой санкции в отношении продавца (вплоть до увольнения). – Платежная матрица бонусов за перевыполнение плана продаж. В зависимости от величины перевыполнения плана определяется размер бонуса. – Процент от объема перевыполнения плана продаж.
Продвижение отдельных видов продукции	<ul style="list-style-type: none"> – Дополнительный процент от продаж данного вида продукции – Процент от превышения плана продаж по данному продукту
Повышение профессионального уровня	<ul style="list-style-type: none"> – Система разрядов при начислении оклада, тарифоквалификационная сетка – Премия за профессионализм, назначаемая по результатам аттестации или ассесментцентра
Выполнение стандартов качества обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> – Депремирование за нарушение стандартов качественного обслуживания. – Должно подкрепляться программой контрольных покупок («тайный покупатель») или другими контрольными мероприятиями по выявлению нарушений
Снижение текучести кадров	<ul style="list-style-type: none"> – Премия за выслугу лет – Стимулирование повышения профессионального уровня и знания ассортимента
Стимулирование персонала, обеспечивающего процесс продаж	<ul style="list-style-type: none"> – Распределение между сотрудниками премии, выделяемой на отдел, на основании расчета коэффициента трудового участия

Стимулирование сотрудников, обеспечивающих процесс продаж задача более сложная, так как для них сложнее определить количественные результаты для расчета размера вознаграждения. В качестве одного из возможных вариантов, можно предложить следующую схему.

– На первом этапе вычисляется размер премии на отдел, как процент от выручки компании за месяц, помноженный на количество сотрудников бэкофиса (подразделения отдела продаж, выполняющем функции документального и технического обеспечения продаж) и на коэффициент,

учитывающий соотношение времени, суммарно отработанного сотрудниками отдела в расчетном месяце со временем, которое они должны были отработать, а также степень рабочей нагрузки на сотрудников отдела во время отсутствия кого либо из коллег.

– Затем все сотрудники оценивают друг друга по ряду критериев, отражающих эффективность и качество работы, а также отношение к ней. Оценка проводится анонимно. В оценке участвует руководитель отдела, который премируется по другой схеме.

– На третьем этапе полученные оценки сводятся, и для каждого сотрудника вычисляется средний оценочный балл. Этот балл умножается на коэффициент, отражающий соотношение фактически отработанного сотрудником времени (рабочих часов) и времени, которое этот сотрудник теоретически должен был отработать в этом месяце.

– Сумма набранных сотрудниками приведенных баллов принимается за 100%. Индивидуальные приведенные баллы переводятся в проценты, на основании которых премия, выделенная на отдел, распределяется между сотрудниками.

В целях повышения объективности, к оценке можно также привлекать сотрудников смежных подразделений, однако такой алгоритм больше подходит для распределения квартальной премии, поскольку является более трудоемким.

Возможные варианты критериев оценки:

- Клиентоориентированность;
- Качество работ, отсутствие ошибок;
- Ответственность, отношение к делу;
- Соблюдение сроков;
- Работа в команде, взаимопомощь;
- Инициативность.

Базой для определения размеров вознаграждения является рыночный уровень оплаты труда соответствующих категорий персонала. Он может быть определен несколькими способами.

- Звонки по объявлениям конкурентов о вакансиях.

- Участие в собеседованиях привлеченного специалиста.

- Так как особо высокая квалификация для проведения такого исследования не требуется, стоимость относительно первого метода возрастает незначительно. Однако точность получаемой информации существенно выше.

- Привлечение специализированной организации. Существенно дороже первых двух методов. Но позволяет получить точный количественный результат без отвлечения собственного персонала.

- Полученный уровень оплаты является точкой отсчета для определения размеров вознаграждения. Выбирая сумму меньшую или равную рыночному уровню оплаты труда, руководство должно будет прилагать специальные усилия для привлечения и удержания персонала.

Кроме этого, можно использовать различные дополнительные стимулы:

- организация питания за счет компании;

- обеспечение работников едиными проездными;

- предоставление формы, спецодежды на рабочих местах;

- организация качественного медицинского обслуживания;

- корпоративные праздники;

- безвозмездная материальная помощь в особых случаях (свадьба, рождение детей, смерть близких);

- внешнее обучение за счет компании.

Определив базовый уровень оплаты и систему дополнительных стимулов можно приступить к установлению процентных соотношений по выплатам. Как правило, некоторая часть (около 30%) выплачивается в виде оклада. Наличие оклада работает на укрепление уверенности в завтрашнем дне

и создание социальных гарантий. Остальная сумма (70% вознаграждения) распределяется между дополнительными выплатами. Слишком сложные системы оплаты (состоящие более чем из четырех элементов) работают значительно хуже более простых. При усложнении системы работник не в состоянии определить, какие его действия приводят к увеличению вознаграждения. Таким образом, эффективность системы оплаты труда снижается.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадры, являющиеся наиболее ценной и важной частью производительных сил, подразделяются по группам в зависимости от множества факторов, причем для каждой отрасли промышленности характерен особый состав работников, который постоянно изменяется и совершенствуется по мере технического прогресса и повышения общего культурного уровня населения.

Это приводит к облегчению управления, большей производственной эффективности и повышению качества продукции.

Для правильной же организации работ и подготовки кадров существует квалификационное разделение труда, основанное на дифференциации сложности производственного процесса.

Деятельность, труд людей характеризуется показателем производительности труда.

Результат трудовой деятельности оценивается выработкой продукции в единицу времени с учетом экономии труда, овеществленного в сырье, материалах.

Повышение эффективности труда является важной задачей в любой общественно - экономической формации. Основными факторами, влияющими на повышение производительности труда, являются повышение технологического уровня, совершенствование управления на производстве, изменение объема и структуры производства, различные отраслевые факторы.

Характерной чертой производства является материальное и моральное поощрение труда. В этом суть оплаты труда, заработной платы, которая должна соответствовать ряду принципов. Так, темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста заработной платы; заработная плата должна находиться в полном соответствии с результатами труда; величина заработной платы должна начисляться относительно

тарифных ставок и должностных окладов; должны учитываться сложность, значение работы на отдельном предприятии, и т.д.

Все рассмотренные факторы эффективности труда взаимосвязаны, поскольку они оказывают то или иное воздействие на все виды используемых ресурсов. Поэтому наибольший эффект может быть достигнут лишь при комплексном использовании всех факторов [19, С.99].

Необходимые для этого ПО факторные расчеты и анализ выполняются непосредственно на каждом предприятии при выработке стратегии повышения эффективности труда и хозяйственной деятельности. На региональном уровне (а также в отраслевом разрезе) с непосредственным участием предприятий разрабатываются основные направления формирования гибкой политики в области развития и использования каждой группы факторов, исходя из интересов предприятий (отрасли) и региона. На государственном уровне разрабатываются принципы формирования научно-технологической, организационной, структурной и социальной политики с учетом региональных и отраслевых особенностей, а также прогнозы повышения эффективности социально значимых направлений развития экономики путем использования гибкой налоговой и кредитной политики.

Далее нами были рассмотрены факторы повышения производительности труда. Их можно классифицировать по трем направлениям:

– факторы, создающие условия для роста производительности труда: уровень развития науки, повышения квалификации работников, укрепление трудовой дисциплины, сокращение текучести кадров и др.);

– факторы, способствующие росту производительности труда: материальное и моральное стимулирование, совершенствование оплаты труда, внедрение научно и технически обоснованных норм труда, внедрение прогрессивной технологии и др.;

– факторы, непосредственно определяющие уровень производительности труда на предприятии: механизация и автоматизация производственных процессов, улучшение качества труда, ликвидация простоев, устранение брака, совершенствование управления и организации труда и др. Базой повышения уровня производительности труда является научно-технический прогресс.

Данные анализа методов стимулирования персонала показывает, что моральное стимулирование персонала преобладает над материальным, но также на предприятии ООО «СВ-Строй 2008» существует творческий метод стимулирования, что говорит о хорошем отношении между участниками организации.

Успешная реализация изменения в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако еще более успешное осуществление изменения характеризуется двумя особенностями: менеджеры исполняют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и различно оценивают ситуацию. Данные изменения должны помочь организации преодолеть выявленные проблемы и недостатки в системе управления персоналом.

Разработка и внедрение организационных проектов, совершенствования системы мотивации персоналом, требует определенных инвестиций, поэтому целесообразно проанализировать предполагаемую эффективность проекта. Как известно эффективность может быть как экономическая, так и социальная.

После проведения оценки эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию методов исследования, можно сделать вывод, что после внедрения программы мероприятий предприятие будет иметь более эффективную систему мотивации персонала. Это приведет к повышению производительности труда, улучшению социально-психологического климата в коллективе, заинтересованности работников в труде, и как следствие к увеличению финансовых результатов, устойчивости экономического

положения. Поэтому можно констатировать, что разработанная программа целесообразна к внедрению в торговой организации

Таким образом, рассмотренные показатели представляют собой неразрывную цепь главнейших элементов производства, и их соотношение и регулирование прямым образом влияет на снижение или рост эффективности работы предприятий рассмотренной отрасли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арбитражный процессуальный кодекс РФ. - М.: Проспект, 2017.
2. Налоговый кодекс РФ Часть 1 и 2 от 5 августа 2013г. № 117-ФЗ (с изм. И доп. От 29 декабря 2017г.).
3. Об обжаловании в суд действий и решений, нарушающих права и свободы граждан: Закон РФ от 27 апреля 1993 г. с изменениями и дополнениями // Собрание законодательства РФ.- 2014г.- № 1.
4. Постановление Минтруда РФ «Об утверждении перечня должностей и работ, занимаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной материальной ответственности за недостачу вверенного имущества и Типовой формы договора о полной индивидуальной материальной ответственности» от 31 декабря 2015 г. // Бюллетень Минтруда РФ. 2016. № 2.
5. Постановление от 24 ноября 2014 года № 116 «Об утверждении инструкции о составе фонда заработной платы и выплат социального характера при заполнении организациями форм федерального государственного статистического наблюдения».
6. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации: Ч. 2 // Собр. законодательства РФ. - 2013. - № 5. - Ст. 410.
7. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации. - М: Юрид. лит., 2014 . - 62 с.
8. Трудовой Кодекс Российской Федерации N 197 – ФЗ от 30 декабря 2015г. КХК « Деловой Мир» г. Новосибирск
9. Трудовой кодекс Российской Федерации. Текст с изменениями и дополнениями на 30.06.06 г. – М.: Изд-во «Экзамен», 2016
10. Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12 января 2014г. // СЗ РФ. 1996. № 3. Ст. 148.

11. Абакумова Н.Н., Подовалова Р.Я. Политика доходов и заработной платы. - Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 2017. - 224с.
12. Алехина О. Стимулирующий эффект систем заработной платы – Человек и труд. - 2015. - № 1. - С. 90-92.
13. Белова В. Кризис оплаты труда: причины и пути его преодоления - Человек и труд. - 2015. - № 12. - С.51 - 55.
14. Беляев А.А. Организационная культура и пути ее формирования // Труд и социальное партнерство. 2014. - №3.- С. 89
15. Бердычевский В.С., Акопов Д.Р., Сулейманова Г.В. Трудовое право: Учебное пособие / Отв. ред. В.С. Бердычевский. — Ростов н/Д: Феникс, 2017. — 512 с.
16. Борисов Е.Ф., Петров А.А., Стерликов Ф.Ф. Экономика: справочник. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 400с.
17. Варчук В.В., Янбухтин Р.М. Теоретико-методологическое обоснование исследования личности в организации управления персоналом (социологический аспект) // Труд и социальное партнерство. 2016. - №2.- С. 84
18. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2013.-384с.
19. Гнездовский Ю.И., Поварич И.П. Проблемы организации оплаты труда в современных условиях. - Кемерово: Кузбассвузиздат, 2016. - 124с.
20. Гончарук В.А. Развитие предприятия. - М.: Дело, 2015. - 208 с.
21. Гусов К.Н., Толкунова В.Н. Трудовое право России: Учебник. - М.: Проспект, 2014. – 496 с.
22. Деревянченко А.А. Корпоративная социальная ответственность: некоторые вопросы регулирования // Труд и социальное партнерство. 2014. - №4.- С. 43
23. Доманин А.Б. Производительные силы России в новом тысячелетии // Труд и социальное партнерство. 2017. - №1.- С. 99

24. Егоршин А.П. Управление персоналом – 2-е изд. Н.Новгород-НИМБ, 2013. 624 с.
25. Жуков Л.И., Горшков В.В. Справочное пособие по труду и заработной плате. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 272с
26. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. - М.:ИНФРА-М, 2015.-336с.
27. Кейлер В.А. Экономика предприятий. -М.:ИНФРА - М, 2015.- 132 с.
28. Колосицина М.Г. Экономика труда. - М.: Изд-во «Магистр», 2013. – 240 с.
29. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации /под ред. К.Н.Гусова. - КХК "ТК Велби", КХК "Издательство Проспект", 2015.
30. Лебедев В.М. Теоретические основы Трудового кодекса Российской Федерации // Трудовое право. 2013. - № 11. - С.14-17.
31. Молодцов М.В. Головина С.Ю. Трудовое право России: Учебник для вузов. – М.: Норма, 2017. – 640 с.
32. Николаев Г.А. Социальное государство: проблемы России // Труд и социальное партнерство. 2015. - №2.- С. 77
33. Организация и нормирование труда/ Под ред. В.В. Адамчука. - М.:Финстатинформ, 2013 - 304 с.
34. Полетаев Ю.Н. Материальная ответственность работников за ущерб, причиненный работодателю, по новому Трудовому кодексу РФ // Трудовое право. 2016. - №3.- С.57-63.
35. Раицкий к.А. Экономика предприятия. - М.: «Маркетинг», 2009. – 693 с.
36. Рофе А.И. Теоретические представления о труде – 25.
37. Строителева Т.Г. Концепция совершенствования мотивации труда (на промышленных предприятиях) // Труд и социальное партнерство. 2014. - №3.- С.110

38. Строителева Т.Г. Мотивация труда: влияние экономики и социальных нововведений // Труд и социальное партнерство. 2017. - №6.- С. 25
39. Толкунова В.Н. Трудовое право: Курс лекций. – М.: КХК «ТК Велби», 2013.–320 с.
40. Управление персоналом организации. Учебник/ под ред. А.Я. Кибанова.- 2- е изд. доп. И перераб.—М.ИНФРА-М., 2013. 638 с.
41. Уханов Н.А. Трансформируясь, расширять социальный пакет россиян. // Труд и социальное партнерство. 2017. - №6.- С.22-24.
42. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно- практическое пособие. Изд. 4-е. перераб. и доп.: М. 2015.
43. Шурус А., Смольков В.Г. Актуальные проблемы социального партнерства // Труд и социальное партнерство. 2013. - №3.- С.57-63.
44. Экономика / Под ред. А.С. Булатова. - М.: Бек, 2014. - 816с.
45. Экономика предприятия/Под ред. В.Я.Горфинкеля, В.А. Швандара. - М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2015. - 742 с
46. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. - М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 2016. -623с.