

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

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Грачева Наталья Александровна

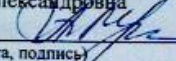
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «Пандора»)

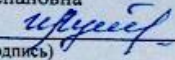
Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

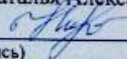
16.06.17 
(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент
Лутошкина Ирина Степановна

16.06.2017 
(дата, подпись)

Дата защиты 29.06.2017

Обучающийся Грачева Наталья Александровна

16.06.2017 
(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

Красноярск 2017

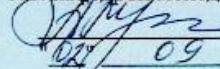
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

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

Кафедра менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой менеджмента организации

 А.А. Лукьянова
02/09 2016 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студентка Грачева Наталья Александровна, группа 46

1. Тема: Совершенствование системы оплаты труда в организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Пандора»), утверждена приказом по КГПУ № _____ от _____ 20__ г.

2. Срок представления проекта к защите 16 СЕНТЯБРЯ 2017 г.

3. Исходные данные для научного исследования: литература и иные источники, освещающие вопросы формирования эффективной системы оплаты труда, нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «Пандора».

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические основы формирования эффективной системы оплаты труда в организации.

4.2. Исследовать пути модернизации системы оплаты труда в торговой организации (сущность, содержание, процедуры).

4.3. Провести анализ системы оплаты труда персонала ООО «Пандора».

4.4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Пандора».

5. Графическая часть проекта:

5.1. Оформить таблицы, отражающие итоги анализа финансовых результатов деятельности и конкурентоспособности ООО «Пандора», структуру персонала и результаты анализа системы оплаты труда исследуемой организации согласно содержанию дипломного проекта.

5.2. Построить диаграммы, отражающие динамику финансовых результатов деятельности ООО «Пандора», а так же результаты анализа системы оплаты труда персонала ООО «Пандора».

Руководитель проекта И.С. Лутошкина 02.09.16 И.С. Лутошкина
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял И.С. Лутошкина 02.09 2016 г. И.С. Лутошкина
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	
Глава 1. Теоретические основы организации оплаты труда работников	5
1.1. Организация оплаты труда.....	5
1.2. Система материального стимулирования как элемент системы оплаты труда.....	25
1.3. Модернизация системы оплаты труда в торговой организации: сущность, содержание, процедура	33
Глава 2. Анализ эффективности системы оплаты труда ООО «Пандора»	43
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Пандора»	43
2.2. Анализ кадрового состава	47
2.3. Анализ стратегических задач предприятия.....	52
2.4. Анализ системы оплаты труда ООО «Пандора»	63
Глава 3 Совершенствование системы оплаты труда ООО «Пандора»	73
3.1 Сущность и содержание предлагаемого проекта.....	73
3.2 Оценка экономической эффективности новой системы оплаты труда.....	78
Заключение	83
Список использованной литературы	87
Приложения	92

ВВЕДЕНИЕ

Работа в рыночных условиях, приоритетность вопросов сохранения качества товаров и услуг при оптимизации затрат повысили значимость управления всеми видами ресурсного обеспечения современных организаций. Управление человеческими ресурсами признается теперь одним из важнейших направлений деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха. Отлаженная, организованная с учетом современных принципов управленческой науки система управления персоналом обеспечивает более эффективное использование потенциальных способностей каждого работника, рост оперативности бизнес-процессов в организации.

Актуальность темы исследования заключается в том, что персонал любой организации, фактически, является ее основой, т.к. именно посредством использования труда персонала предприятие достигает поставленных целей, в свою очередь, достижение этих целей целиком зависит от эффективности деятельности персонала предприятия, которая определяется эффективностью системы оплаты труда.

На современном этапе основным средством формирования заинтересованности работников в высокопроизводительном труде и улучшении конечных результатов деятельности выступает оплата труда, которая должна отражать количество и качество затраченного работником труда. Обеспечить такую зависимость призвана система оплаты труда. Применение неэффективной или несправедливой системы оплаты приводит к снижению производительности труда, качества продукции, нарушений трудовой дисциплины, возникновения социально-трудовых конфликтов между работниками и работодателем, негативно отражается на конечных результатах деятельности предприятия.

Правильная организация оплаты труда не только создает эффективные

стимулы к труду, повышения ее качества, производительности и повышение на этой основе эффективности производства, но и непосредственно влияет на социально-экономическое развитие страны и во многом определяет уровень жизни ее населения.

Объектом исследования в данной работе выступает оптовое торговое предприятие Общество с ограниченной ответственностью «Пандора».

Предметом исследования – система оплаты труда работников предприятия.

Цель работы – оценка системы оплаты труда работников в организации и разработка рекомендаций по повышению ее эффективности.

Задачи, которые необходимо решить в рамках достижения поставленной цели:

- рассмотреть теоретические основы организации эффективной системы оплаты труда;
- рассмотреть систему материального стимулирования как элемент системы оплаты труда;
- определить пути модернизации системы оплаты труда в торговой организации: сущность, содержание, процедура;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Пандора»;
- провести анализ системы оплаты труда ООО «Пандора»;
- разработать проект совершенствования системы оплаты труда ООО «Пандора»;
- представить экономическое обоснование проекта

Информационную базу исследования составляют: учебники и монографии отечественных и зарубежных специалистов в области социологии и менеджмента, материалы периодической печати по наиболее значимым особенностям управления организационным поведением на современном этапе в России, данные бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия, нормативно-техническая документация,

практические рекомендации специалистов по управлению персоналом на предприятии.

Нормативно-правовую основу написания данной работы составляют Трудовой Кодекс Российской Федерации, Гражданский Кодекс Российской Федерации, Тарифно-квалификационный справочник.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что разработанная система оплаты труда может положительно повлиять на результаты хозяйственной деятельности ООО «Пандора», за счет улучшения показателей эффективности деятельности сотрудников предприятия.

Для достижения поставленной цели были использованы следующие методы:

- теоретический анализ, с целью всестороннего изучения состояния рассматриваемой проблемы, выявления степени разработанности вопроса и определения круга проблем для их решения;

- метод системного анализа, экономико-статистический метод, экспертные оценки и наблюдения, SWOT-анализ;

- анкетирование сотрудников, интервью.

Работа состоит из 3 глав, введения, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические основы организации оплаты труда работников

1.1. Организация оплаты труда

В первую очередь необходимо определить понятие оплаты труда. Оплата труда работников - это цена трудовых ресурсов, занятых в производственном процессе [10, С.56]. В значительной степени она определяется количеством и качеством затраченного труда, но на нее влияют и чисто рыночные факторы, такие как спрос и предложение труда, конкретная конъюнктура, сложившаяся, территориальные аспекты, законодательные нормы.

К расходам на оплату труда относятся расходы на выплату основной и дополнительной заработной платы, которые исчисляются в соответствии с принятыми предприятием системами оплаты труда, включая любые виды денежных и материальных доплат.

Основная заработная плата - это вознаграждение за выполненную работу в соответствии с действующими нормами труда (нормы времени, выработка, обслуживание, должностные обязанности). Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих. Дополнительная заработная плата - это вознаграждение за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи и изобретательность и за особые условия труда. Она включает доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством, премии, связанные с выполнением производственных задач и функций.

Задачей учета труда и его оплаты являются:

– своевременное и точное оформление документами объема выполненных работ, полученной продукции и начисления заработной платы

в соответствии с количеством и качеством затраченного труда;

- контроль за соблюдением численности работников и их участия в производственном процессе;

- строгое соблюдение порядка расходования фонда оплаты труда по категориям работников по предприятию в целом и по каждому производственному подразделению и правильного распределения затрат по культурам, видам животных, работ и услуг;

- своевременное и правильное начисление и выплата заработной платы (оплаты труда) и материального стимулирования каждого работника, контроль за удержанием из заработной платы;

- своевременное составление отчетности по заработной плате и представление ее в соответствующие органы;

- использование обоснованной системы оплаты труда;

- оценка трудовых затрат;

- точный учет заработка каждого работающего и всех расчетов, связанных с оплатой труда;

- обоснованное распределение фонда заработной платы между отраслями и производствами.

Заработная плата является формой распределения по труд - денежным выражением основной части создаваемого на предприятиях необходимого продукта, который поступает в индивидуальное потребление работников в соответствии с количеством и качеством затраченного ими труда в производстве.

Формирование заработной платы осуществляется на основе следующих принципов:

- распределение по количеству и качеству труда;

- материальная заинтересованность в высоких конечных результатах труда;

- сочетание индивидуальных интересов с коллективными;

- постоянное повышение реальной заработной платы рабочих и служащих;
- опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с ростом его оплаты;
- сочетание централизованного регулирования заработной платы с самостоятельностью предприятий.

Государство определяет лишь общие условия оплаты труда и регулирует величину заработной платы. Распределение жизненных благ с учетом материальной заинтересованности работников в результатах своего труда предусматривает дифференциацию заработной платы в зависимости от количества и качества труда, затраченного в общественном производстве.

Мера труда представляет собой единство взаимосвязь его количественных и качественных характеристик. Количество труда - масса затраченного в процессе производства деятельности мускульной и нервной энергии человека. Она измеряется рабочим временем. Но отработанное время не дает полного представления о количестве труда, нужно учитывать его интенсивность. Качество труда - это степень сложности, тяжести и народнохозяйственной значимости выполняемых работ. Взаимосвязь качественных и количественных характеристик труда выражается через нормы труда (нормы времени, выработки, обслуживания, объема работы и т.д.). Выполнена норма представляет собой количество труда соответствующего качества, преданной работником обществу.

Дифференциация заработной платы в зависимости от сложности труда, опыта и квалификации работника осуществляется на основе тарифной системы, которая включает в себя тарифно-квалификационные справочники, тарифные сетки (для сотрудников) и схемы должностных окладов (для руководителей, специалистов и служащих), тарифные ставки. Все элементы тарифной системы разрабатываются в централизованном порядке.

Нормирование труда и тарифная система используется для

установления общественной меры труда, отдается каждым работником обществу и степени ее оплаты.

Совершенствование оплаты труда предполагает необходимость более правильного учета в ней количественных и качественных затрат труда и улучшения использования заработной платы с целью стимулирования развития производительности труда, повышение эффективности производства в целом.

Для обеспечения расширенного воспроизводства и создания средств для дальнейшего роста заработной платы важное значение имеет опережающий значение роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы. Если заработная плата будет расти быстрее или такими же темпами, как производительность труда, то средства фонда накопления станут меньше необходимых размеров, в результате чего снизятся темпы расширенного воспроизводства и будут ликвидированы условия для дальнейшего увеличения заработной платы.

Важное значение имеет сочетание централизованного регулирования заработной платы с самостоятельностью предприятий и организаций. Государство в централизованном порядке осуществляет единое государственное нормирование заработной платы, устанавливает обязательные для всех предприятий и организаций нормативы оплаты труда, то есть тарифные ставки, должностные оклады, максимальные размеры доплат и надбавок, позволяет проводить единую политику в оплате труда в масштабах всей страны.

Самостоятельно предприятия имеют право:

- определять формы и системы оплаты труда;
- устанавливать доплаты за совмещение профессий, должностей, расширение зон обслуживания или расширение объема выполняемых работ, при условии и интенсивность труда, надбавки работникам за профессиональное мастерство и руководителям, специалистам и служащим -

за высокие достижения в труде;

– устанавливать должностные оклады без соблюдения средних окладов;

– определять направления использования фонда материального поощрения;

– разрабатывать и утверждать порядок премирования всех категорий работников. В соответствии с указанными принципами на предприятиях осуществляется оплата труда.

При каждой выплате заработной платы собственник или уполномоченный им орган должен уведомить работника о следующих данных, относящихся к периоду, за который производится оплата труда:

- а) общая сумма заработной платы с расшифровкой по видам выплат;
- б) размеры и основания удержаний из заработной платы;
- в) сумма заработной платы, подлежащей выплате.

Собственник или уполномоченный им орган обязан обеспечить достоверный учет выполняемой работником работы и бухгалтерский учет расходов на оплату труда в установленном порядке [5, с. 14].

Таким образом, оплата труда это цена трудовых ресурсов, занятых в производственном процессе. В значительной степени она определяется количеством и качеством затраченного труда, но на нее влияют и чисто рыночные факторы, такие как спрос и предложение труда, конкретная конъюнктура, сложившаяся, территориальные аспекты, законодательные нормы.

К расходам на оплату труда относятся расходы на выплату основной и дополнительной заработной платы, которые исчисляются в соответствии с принятыми предприятием системами оплаты труда, включая любые виды денежных и материальных доплат.

Основная заработная плата - это вознаграждение за выполненную работу в соответствии с действующими нормами труда (нормы времени,

выработка, обслуживание, должностные обязанности). Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих. Дополнительная заработная плата - это вознаграждение за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи и изобретательность и за особые условия труда. Она включает доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством, премии, связанные с выполнением производственных задач и функций.

Тарифная система оплаты труда – это система оплаты труда, которая основана на тарифной системе дифференциации заработной платы и включает в себя тарифные ставки (должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты [15, с. 93].

Бестарифная система оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы всего коллектива и представляет долю работника в общем фонде оплаты труда. При этой системе не устанавливается твердый оклад (тарифная ставка), а доля участия работника определяется коэффициентом трудового участия. Коэффициент трудового участия представляет собой количественную оценку труда конкретного работника в зависимости от производительности труда и качества работы [15, с. 94].

Смешанная система оплаты труда (система плавающих окладов, комиссионная форма оплаты труда, дилерский механизм). Система плавающих окладов применяется для оплаты труда руководителей и специалистов и заключается в ежемесячном определении должностного оклада в зависимости от результатов труда на соответствующем участке. Работнику устанавливается должностной оклад, который изменяется в зависимости от выполнения плановых показателей (увеличивается или уменьшается), но при этом работник не должен получать менее гарантированного минимального размера оплаты труда.

Повременная оплата труда, предусматривает начисление заработной платы исходя из почасовой тарифной ставки. Единицы измерения осуществляются в часах. Классификация систем оплаты труда представлена на рис 1.

Наряду с системой оплаты труда по определённым тарифам (окладам), все большее распространение получает бестарифная система.

Бестарифная система оплаты труда – это такая система оплаты, при которой происходит доленое распределение фонда заработной платы.

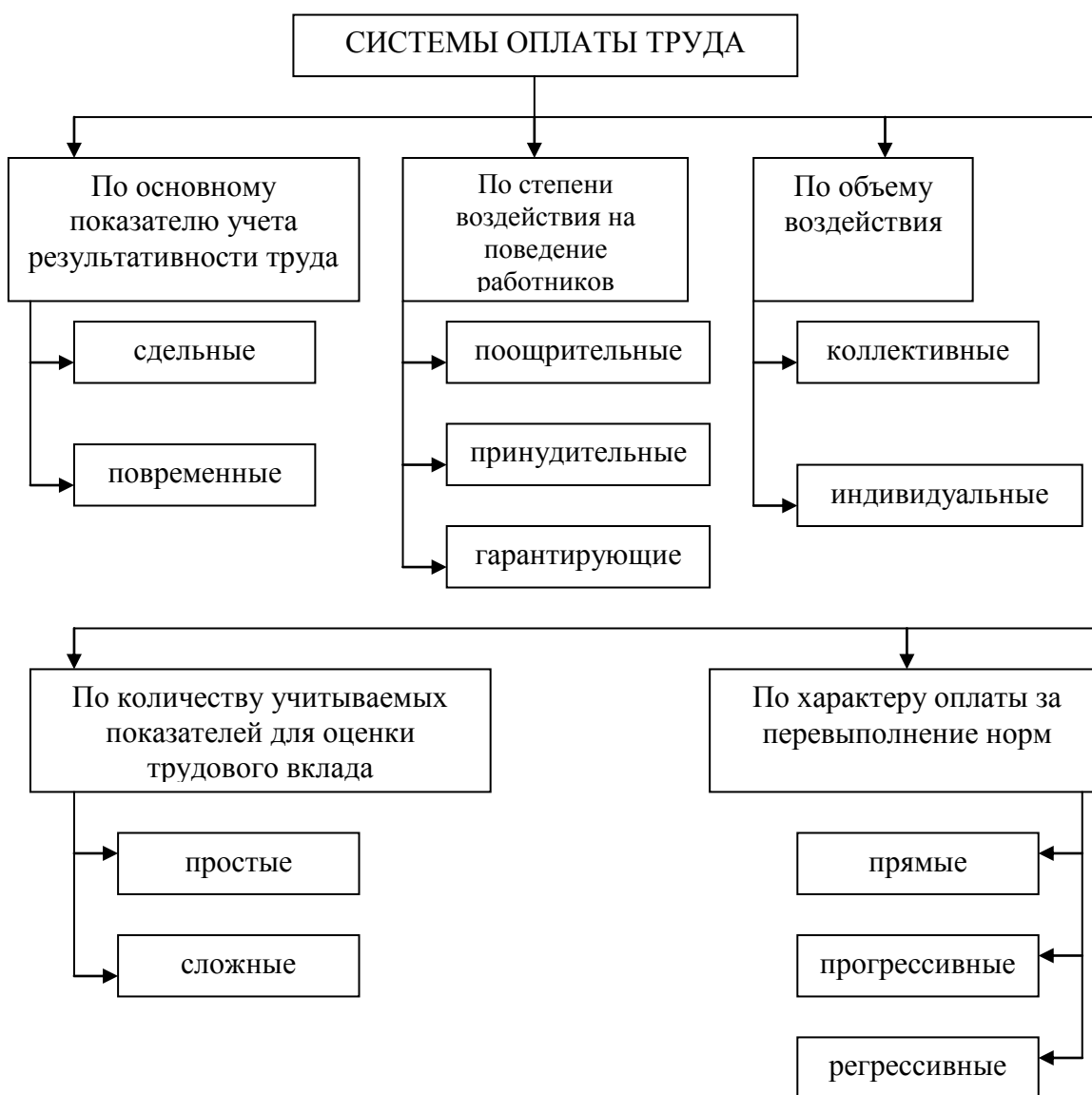


Рис. 1. Классификация систем оплаты труда

Данная система оплаты труда становится популярной в связи с тем, что может трансформироваться под конкретные предприятия. При переходе к рыночной экономике появляется необходимость пересматривать порядок формирования фонда заработной платы, так как он, прежде всего, должен зависеть от объема реализованной продукции или услуг. Бестарифная система оплаты труда сочетает в себе преимущества повременной и сдельной оплаты труда, что способствует стимулированию труда, благодаря тому, что при данной системе оплаты труда каждый работник коллектива будет заинтересован в выполнении своей работы. Этот вид оплаты целесообразно использовать при коллективной организации труда [26, с. 55].

В результате использования бестарифной системы при расчете заработной платы обеспечивается социальная справедливость. Это происходит за счет того, что рабочие получают за результат своей деятельности, и поэтому стараются, чтобы он был как можно выше.

Бестарифная система оплаты труда может иметь следующие разновидности:

- рейтинговая система, при которой учитывается образование, опыт работы и умение работника использовать свои знания и умения;
- контрактная система, при которой заключается договор, где четко расписаны права и обязанности сторон [26, с. 55].

Данный вид оплаты труда будет выгодным для работодателей, так как расчет заработной платы работников будет производиться только после того, как будут известны конечные результаты и общая сумма средств, выделяемых на оплату труда.

Но у бестарифной системы есть и свои недостатки, такие как:

- присуждение коэффициента трудового участия субъективно, в то время как при тарифной системе есть четкое разделение квалификаций, при повышении которых нужно сдавать специальные экзамены;
- данный вид оплаты труда фактически представляет собой

модификацию тарифной системы оплаты труда.

Можно сделать выводы: в большинстве случаев использовать бестарифную систему оплаты труда нецелесообразно, так как в итоге получится лишь усложненную тарифную модель.

Все же, если предприятие обладает высоким уровнем корпоративной культуры и имеет четкую организацию оценки индивидуальных качеств работников, то вполне возможно применять бестарифную систему оплаты труда

Формы оплаты труда представлены в виде таблице 1.

Таблица 1

Формы оплаты труда

Повременная форма оплаты труда (форма оплаты труда, при которой заработная плата зависит от фактически отработанного времени с учетом квалификации работника и условий труда)	Сдельная форма оплаты труда (форма оплаты труда, при которой заработная плата зависит от количества произведенных единиц продукции с учетом их качества, сложности и условий труда)
Системы повременной формы	Системы сдельной формы
1. Простая повременная форма оплаты труда	1. Прямая сдельная форма оплаты труда
2. Повременно-премиальная форма оплаты труда	2. Сдельно-премиальная форма оплаты труда
	3. Сдельно-прогрессивная форма оплаты труда
	4. Косвенно-сдельная форма оплаты труда
	5. Аккордная форма оплаты труда

Для расчета заработной платы при простой повременной оплате труда необходимо знать количество отработанного времени и должностной оклад (тарифную ставку) работника.

Таким образом, основным документом для начисления заработной платы является табель учета использования рабочего времени. Заработная плата работника с часовой тарифной ставкой рассчитывается по формуле 1.

$$\text{ЗПЛ} = \text{Сч} \cdot \text{Вф}, \quad (1)$$

где ЗПЛ – начисленная заработная плата;

Вф – фактически отработанное количество часов;

Сч – часовая ставка оплаты труда. Заработная плата работника, которому установлен должностной оклад, рассчитывается по формуле 2.

$$\text{ЗПЛ} = \text{ДО} / \text{РДг} \cdot \text{РДф}, \quad (2)$$

где ДО – должностной оклад;

РДг – количество рабочих дней по графику расчетного месяца;

РДф – фактически отработанное количество отработанных дней в расчетном месяце [10, с. 23].

Для расчета заработной платы при повременно-премиальной оплате труда помимо количества отработанного времени, должностного оклада (тарифной ставки) необходимо разработать и Положение о премировании. Заработок работника зависит не только от количества отработанного времени, но и от качества работы; показатели за качество работы закрепляются в вышеназванном локальном документе.

Заработная плата работника с часовой ставкой рассчитывается по формуле 3.

$$\text{ЗПЛ} = \text{Сч} \cdot \text{Вф} + \text{П}, \quad (3)$$

где П – сумма премии, определенная в соответствии с Положением о премировании.

Заработная плата работника, которому установлен должностной оклад, рассчитывается по формуле 4.

$$\text{ЗПЛ} = \text{ДО} / \text{РДг}(\text{РДф} + \text{П}) \quad (4)$$

Прямая сдельная оплата – это оплата труда рабочих в зависимости от количества произведенных ими изделий (выполненных работ, оказанных услуг) и твердых сдельных расценок, установленных с учетом сложности и квалификации труда. Для расчета заработной платы при прямой сдельной оплате труда применяется формула 5.

$$\text{ЗПЛ} = \text{Кф} \cdot \text{Ср}, \quad (5)$$

где Кф – фактическое количество произведенной продукции (работ, услуг);

C_p – твердая сдельная расценка.

Сдельно-премиальная оплата – это оплата труда рабочих в зависимости от количества произведенных ими изделий (выполненных работ, оказанных услуг), твердых сдельных расценок и премий за выполнение норм выработки и качество работы [10, с. 24].

Для расчета заработной платы при сдельно-премиальной оплате труда применяется формула 6.

$$\text{ЗПЛ} = K_f \cdot C_p + П \quad (6)$$

Сдельно-прогрессивная оплата – это оплата труда рабочих за количество произведенной продукции (выполненных работ, оказанных услуг) в пределах установленных норм по прямым (неизменным) сдельным расценкам, а сверх норм – по повышенным сдельным расценкам.

Для расчета заработной платы при сдельно-прогрессивной оплате труда применяется формула 7.

$$\text{ЗПЛ} = K_{fn} \cdot C_p + K_{fs} \cdot C_{sp}, \quad (7)$$

где K_{fn} – фактическое количество произведенной продукции (работ, услуг) в пределах норм;

K_{fs} – фактическое количество произведенной продукции (работ, услуг) сверх норм;

C_{sp} – повышенная сдельная расценка.

Косвенно-сдельная оплата – это оплата труда вспомогательных рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места.

При этом оплата труда осуществляется по косвенным сдельным расценкам из расчета количества продукции (работ, услуг), произведенной основными работниками, с учетом нормы выработки [8, с. 34].

Для расчета заработной платы при косвенно-сдельной оплате труда применяется формула 8.

$$K_f : K_{fn} \cdot K_{Cp} = \text{ЗПЛ}, \quad (8)$$

где K_f – фактическое количество произведенной продукции (работ,

услуг) основным рабочим;

Кфн – фактическое количество произведенной основным рабочим продукции (работ, услуг) в пределах норм;

КСр – косвенная сдельная расценка, установленная вспомогательному рабочему.

Аккордная оплата – это оплата, при которой в договоре заранее оговаривается весь комплекс работ, его стоимость и предельный срок выполнения. Промежуточные расчеты за часть выполненной работы осуществляются по результатам, принимаемым мастером [21, с. 13].

Для расчета заработной платы за выполненный объем работы, ЗПЛ_{во}, при аккордной оплате труда применяется формула 9.

$$\text{ЗПЛ}_{\text{во}} = C \cdot \text{ВО}, \quad (9)$$

где C – стоимость всего комплекса работ;

ВО – выполненный объем работ, принятый мастером.

В некоторых случаях работнику оплачивается и неотработанное время (невыпущенная продукция). Трудовой кодекс Российской Федерации обязывает работодателя выплачивать работнику средний заработок.

Экономическая сущность производительности труда заключается в результативности конкретного труда, которая выражается определенным количеством оказанных услуг требуемой сложности и качества, произведенных в единицу рабочего времени, и зависит от личностных качеств рабочего, соответствующих уровню развития, условиям и требованиям существующего на данном предприятии производства.

Производительность труда может определяться либо количеством продукции, которую рабочий производит в единицу времени (показателем выработки), либо количеством времени, затрачиваемым на изготовление единицы продукции (показателем трудоемкости).

Так как затраты рабочего времени выражаются количеством отработанных человеко-часов, человеко-дней, средним списочным числом

рабочих или работников, то различают показатели среднечасовой, среднедневной выработки и показатели средней выработки на одного списочного рабочего или работника [27, с. 78].

Показатели трудоемкости выражаются, как правило, в человеко-часах на единицу продукции.

Любой объемный измеритель, принятый для исчисления выработки продукции, подвержен влиянию различных факторов.

Повышение производительности труда и эффективности производства в целом требует более полного учета мотиваций труда, основной формой которой выступает заработная плата.

С одной стороны оплата труда – это вознаграждение за труд, с другой стороны – это цена трудовых ресурсов в конкретный момент времени в конкретных организационно-технических условиях.

Определение сущности и содержания оплаты труда создает исходную базу для анализа и значения органично присущих ей функций:

- Стимулирующая: состоит в установлении уровня оплаты труда, который мобилизует работника к эффективным действиям на своем рабочем месте;

- Воспроизводственная: установление норм оплаты труда на уровне, который обеспечивает нормальное воспроизводство;

- Регулирующая: реализуется дифференциация уровня заработка в соответствии с профессией, уровнем квалификации, а также важностью и сложностью решаемых задач;

- Социальная: обеспечение одинаковой оплаты труда за одинаковую работу. [13, с. 40].

Элементы организации оплаты труда в предприятия представлены на рисунке 2 [20, с.27].

Как видно из представленной схемы к элементам организации оплаты труда относятся следующие блоки: тарификация, нормирование, порядок

формирования основной заработной платы, система стимулирования.

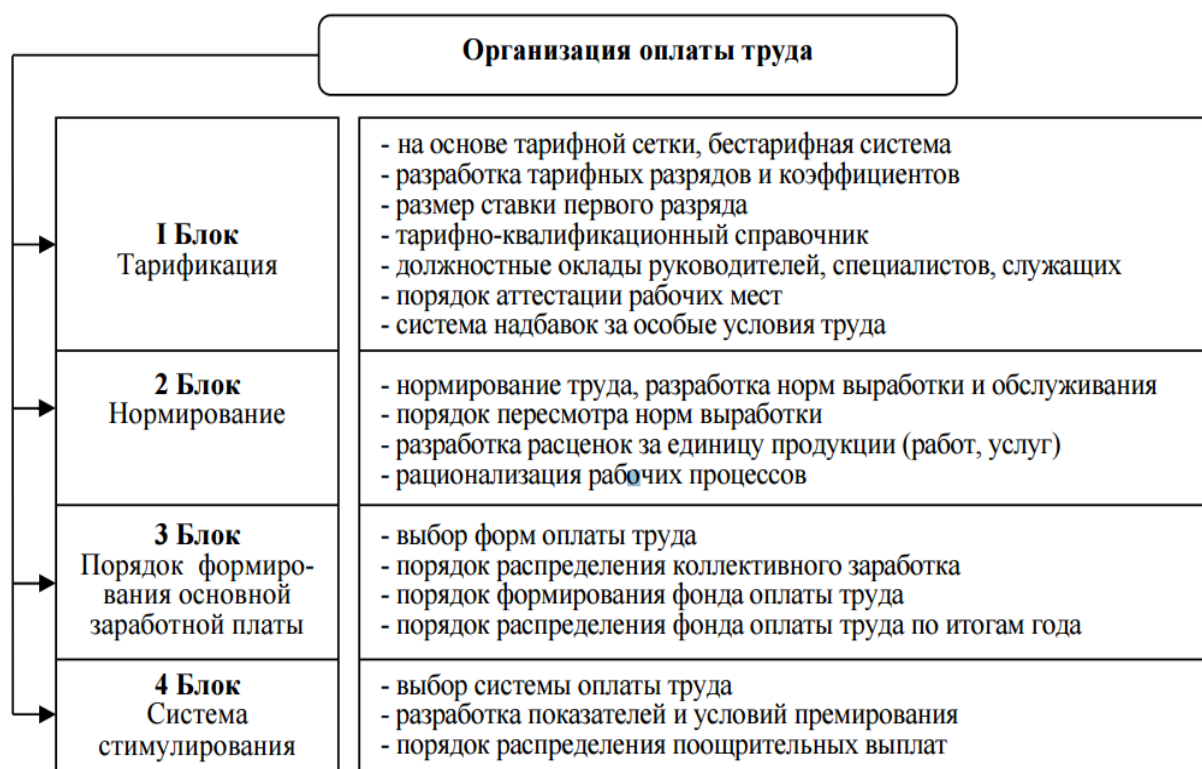


Рис. 2. Элементы организации оплаты труда работников

Таким образом, были рассмотрены теоретические вопросы оплаты труда. Раскрыта сущность заработной платы: виды, функции и принципы организации. Описаны формы и системы оплаты труда.

Оплата труда работников - это цена трудовых ресурсов, занятых в производственном процессе. В значительной степени она определяется количеством и качеством затраченного труда, но на нее влияют и чисто рыночные факторы, такие как спрос и предложение труда, конъюнктура, законодательные нормы.

Государство определяет лишь общие условия оплаты труда и регулирует величину заработной платы. Распределение жизненных благ с учетом материальной заинтересованности работников в результатах своего труда предусматривает дифференциацию заработной платы в зависимости от количества и качества труда, затраченного в общественном производстве.

К элементам организации оплаты труда относятся следующие блоки: тарификация, нормирование, порядок формирования основной заработной

платы, система стимулирования.

1.2. Система материального стимулирования как элемент системы оплаты труда

Без управления персоналом невозможно нормальное функционирование предприятий, фирм, организаций, учреждений, любых видов коммерции и любых форм занятости.

Управление персоналом представляет собой деятельность по обеспечению организации работниками и их использованию, для достижения целей организации.

Согласно А.Г. Дементьевой целями управления персоналом предприятия (организации) являются [14, с. 31]:

- повышение конкурентоспособности предприятия;
- повышение результативности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой производительности труда работников.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

Результативность управления персоналом во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия.

По мнению В.М. Бугакова и В.Р. Веснина под системой управления

персоналом понимается совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенные для выработки и осуществления эффективного воздействия на него. Для эффективного управления необходимы также обеспечивающие подсистемы управления персоналом. Переходя к характеристике структуры системы управления персоналом важно выделить ее элементы, к таковым относятся [7, С. 36; 12, с. 42]:

- Подбор и отбор персонала;
- Расстановка персонала;
- Адаптация персонала;
- Развитие персонала;
- Оценка персонала;
- Стимулирование персонала.

Стимулирование несет в себе материальную и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Так, в частности экономическая функция выражается в содействии повышения эффективности производства, которое состоит в повышении качества продукции и производительности труда.

Согласно А.Г. Дементьевой нравственная функция заключается в том, что стимулирование труда определяет высоконравственный климат в коллективе, а также активную жизненную позицию каждого члена коллектива [14, с. 42].

Социальная функция реализуется посредством формирования социальной структуры общества на основе различного уровня доходов, который, в значительной степени определяет воздействие стимулов на людей [14, с. 42]. Социальная функция состоит в повышении социального статуса работников.

Понимание «стимулирования» сочетает в себе две характеристики: так, с одной стороны, с позиций администрации предприятия, стимулирование является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника - получения дополнительных благ или возможность их утраты. Основываясь на таком понимании «стимулирования» можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета потребности) [14, с. 42].

В практической деятельности стимулирование осуществляется на основе функционирования системы, которая в определенной степени, характеризует деятельность субъекта управления в области воздействия на персонал посредством определенных средств стимулирования.

Система стимулирования персонала включает в себя следующие элементы: субъекты, объекты, цели, процессы, методы, инструменты, регламенты. Охарактеризуем каждый из элементов.

Цель системы стимулирования состоит в поддержании и мотивации персонала на достижение целей предприятия.

В качестве субъекта стимулирования персонала, выступает линейный и функциональный управленческий персонал, осуществляющий руководство и реализацию на практике функций процесса стимулирования.

В качестве объекта стимулирования выступают работники, рабочие группы и весь трудовой коллектив, на который направлено управленческое воздействие.

Процесс стимулирования персонала предполагает следующие этапы:

- Обнаружение и фиксация факта наступления основания стимулирования;
- Инициация процедуры принятия решения о выборе стимула,

- соответствующего зафиксированному основанию стимулирования;
- Выбор стимула (принятие решения уполномоченным лицом);
 - Закрепление решения о стимулировании распорядительным документом;
 - Исполнение решения о стимулировании (собственно выполнение стимулирующего воздействия).

Методы стимулирования персонала подразделяются следующим образом: экономический, организационно-административный и социально-психологический.

К экономическим методам можно отнести премии, выплата до среднего заработка при временной нетрудоспособности и наступлении отпуска по беременности и родам, выплаты по случаю наступления определенных событий (рождения ребенка, свадьбы, подарки к некоторым праздникам и т.д.).

Содержание организационно-административных методов, заключается в установлении состава элементов системы и устойчивых организационных связей между ними посредством закрепления определенных обязанностей как за системой в целом, так и за отдельными ее звеньями (распорядительное, дисциплинарное воздействие).

Социально-психологические методы определяют поведение сотрудников. Данная группа методов реализуется использованием социального механизма, действующего в коллективе, в состав которого входят неформальные группы, роль и статус личности, система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и другие социальные аспекты.

К инструментам системы стимулирования персонала относится следующее: премии, процентные надбавки за удачно завершённую работу, денежные компенсации, путевки и т.д.

Система стимулирования персонала, разработанная на предприятии,

должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов (ст. 8, 372 Трудового Кодекса Российской Федерации).

Далее остановимся более подробно на материальном стимулировании персонала.

Понятие материального стимулирования различными авторами понимается по-разному.

В таблице 2 представлено несколько точек зрения на данное понятие.

Таблица 2

Понятие материального стимулирования

Автор	Определение
Сотникова С.И.	Это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.
Смирнов Е.Л. [30]	Совокупность мероприятий, обеспечивающих создание таких условий, при которых каждый рабочий и служащий, имея возможность получать те или иные блага, необходимые для удовлетворения потребностей, в зависимости от его личного вклада в общественное производство, был заинтересован в повышении эффективности своего труда и труда товарищей по работе.
Прокопьев Г.С. [20]	Сознательно организуемая система поощрений и взысканий, обеспечивающих зависимость получаемых работником жизненных благ от его личного трудового вклада.
Кураков Л.П. и др.[18].	Экономические формы и методы побуждения работников, основанные на использовании материальной заинтересованности человека в повышении уровня денежной оплаты труда, в получении дополнительного денежного вознаграждения, вещественных побудителей (подарков), других стимулов (бесплатного проезда, выдачи бесплатных или частично оплачиваемых путевок и т. п.)

Понятие материального стимулирования представленное Л.П. Кураковым является наиболее полным и отражающим всю его суть, которая состоит в том, что материальное стимулирование отражает экономические формы и методы побуждения работников, основанные на использовании материальной заинтересованности человека.

Далее рассмотрим систему материального стимулирования.

Под системой материального стимулирования понимается совокупность экономических рычагов, с помощью которых государство или предпринимательская структура воздействуют на интересы участников

производства в нужном для них направлении [14].

Система стимулирования подразделяется на систему материального стимулирования и нематериального стимулирования. В данном случае разделение системы стимулирования на материальные и нематериальные части условно, фактически все материальные стимулы имеют нематериальный аспект, а все нематериальные стимулы требуют материального подкрепления.

Цель материального стимулирования персонала состоит в побуждения работников, основанном на использовании материальной заинтересованности человека в повышении уровня денежной оплаты труда, в получении дополнительного денежного вознаграждения, вещественных побудителей (подарков), других стимулов (бесплатного проезда, выдачи бесплатных или частично оплачиваемых путевок для отдыха и т. п.).

В качестве задач материального стимулирования стоит выделить следующие [14, С. 42] :

- стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Субъект и объект системы материального стимулирования – общие для всей системы стимулирования организации. Характеризуя роль линейных и функциональных руководителей в сфере материального стимулирования отметим, что именно они определяют целесообразность применения к определенным работникам элементов материального стимулирования.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности:

Стимулирование, использующее денежные средства как стимул. Сюда

относятся различного рода материальное вознаграждение: оплата по тарифам и окладам, премии, а также финансовые санкции за проступки в процессе осуществления профессиональной деятельности: депремирование, штрафы и другое. Предмет потребности – деньги.

Стимулирование воздействующее на объект посредством материальных благ, которые по каким-либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, другие материальные блага), то есть предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ.

Центральное место в системе материального стимулирования занимает система материального вознаграждения.

Система материального вознаграждения осуществляет воздействие на персонал при использовании различных материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

В системе материального вознаграждения выделяются следующие элементы, специфичные по своему назначению и методам формирования:

- прямые выплаты (базовые ставки и надбавки);
- косвенные выплаты (компенсации);
- бонусы (премии);
- пенсионные выплаты.

Схематичный состав системы материального вознаграждения представлен на рисунке 3.



Рис. 3. Состав системы материального вознаграждения [Веснин 2011, с. 45]

Система материального стимулирования является базовым элементом мотивации персонала, дополняемым инструментами морального поощрения и развития работников. Как и любой инструмент управления, на определенном этапе развития организации эта система может лишиться актуальности. Со временем меняются потребности людей, корректируются стратегические цели функционирования предприятия. Необходимость оптимизации системы материального стимулирования, а также упорядочивания ее элементов назревает в следующих случаях [11, с. 45] :

- система материального стимулирования перестала реально мотивировать сотрудников;
- система материального стимулирования слишком запутанна;
- необходимо построить единую систему материального стимулирования для предприятий холдинга.

В процессе стимулирования персонала необходимо руководствоваться идеей справедливости, которая состоит в том, что работник в полной мере должен быть вознагражден за свой трудовой вклад в деятельности организации посредством материального стимулирования. В данном случае формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы, где в качестве исходного элемента выступают разнообразные варианты оплаты труда работников, наиболее подходящие для определенного работника (его должности).

Наиболее часто используется переменная и постоянная заработная плата в системе оплаты труда. М.А. Бессонова определяет тот факт, что одинаковое соотношение переменной и постоянной частей заработной платы для всех категорий сотрудников, свидетельствует о недостаточной взвешенности системы материального стимулирования. Указанная пропорция для разных категорий персонала должна быть различна и зависит от ряда факторов. К таковым можно отнести [41, с. 40]:

- степень влияния подразделения или конкретного сотрудника на получение финансовых/нефинансовых результатов деятельности;
- уровень полномочий для данной должности;
- четко прописанные обязанности;
- измеримость результатов деятельности подразделения или сотрудника.

Помимо перечисленного выше, необходимо учитывать внешние условия, например конъюнктуру рынка труда. Также, оценивая соотношение премиальной и окладной частей выплаты, следует обратить внимание на значимость первой [40, с. 43].

Подводя итог вышесказанному отметим, что материальное стимулирование является одним из компонентов управления персоналом. Под системой материального стимулирования понимается комплекс различного рода материальных благ, получаемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Отметим, что система материального стимулирования состоит из факторов материального денежного и неденежного стимулирования. Система материального стимулирования должна отражать материальные потребности работников, т.е. средства стимулирования должны быть актуальными и востребованными для персонала, т.е. работники должны стремиться к ним. Смена материальных потребностей работников должна быть сигналом к необходимости модернизации системы оплаты труда.

1.3. Модернизация системы оплаты труда в торговой организации: сущность, содержание, процедура

Система оплаты труда не может носить постоянный характер.

Ситуация меняется на рынке труда, организация растет или же сокращается и такие изменения должны учитываться в системе оплаты труда, в частности необходима деятельность по ее обновлению, модернизации, цель которой привести систему оплаты труда в соответствие с состоянием внешней и внутренней среды организации.

К причинам, обуславливающим необходимость пересмотра оплаты труда стоит отнести следующие:

- система оплаты труда устроена на устаревших принципах ее организации;
- изменение структуры предприятия, расширение или изменение сферы деятельности;
- система оплаты труда не мотивирует сотрудников к работе по достижению целей предприятия.

Под модернизацией системы оплаты труда стоит понимать процесс, направленный на трансформацию существующей системы оплаты труда в организации, цель которого состоит в повышении ее результативности при осуществлении своих функций.

При модернизации системы оплаты труда необходимо принимать во внимание следующие принципы [9, с. 63]:

- комплексность;
- системность;
- регламентация;
- специализация;
- стабильность;
- целенаправленное творчество.

Рассмотрим сущность данных принципов.

Первый принцип – комплексность. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных,

моральных и социологических.

Второй принцип – системность. Данный принцип состоит в возможности формирования сбалансированной системы стимулирования, за счет согласования ее элементов.

Третий принцип – регламентация. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением.

Четвертый принцип – специализация. Специализация состоит в закреплении за подразделениями предприятия и отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации.

Пятый принцип – стабильность. Данный принцип состоит в формировании стабильности трудового коллектива.

Шестой принцип – целенаправленное творчество. Система материального стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода.

Далее рассмотрим на примере продающей организации процесс модернизации системы оплаты труда и материального стимулирования.

Продающая организация - это предприятие, которое осуществляет свою деятельность в сфере купли-продажи товаров.

К нормативным документам, регламентирующим деятельность продающих организаций стоит отнести следующие:

- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017);
- Федеральный закон от 28.12.2009 года № 381 ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Характеризуя виды продающих организаций выделим следующие:

- Предприятия по продаже продовольственных товаров;
- Предприятия по продаже непродовольственных товаров.

При осуществлении своей деятельности продающие организации выполняют следующие рабочие процессы:

- приемка товара;
- подготовка товара к продаже;
- продажа товара;
- послепродажное обслуживание товаров.

В торговых организациях производственный процесс, как правило, отсутствует, их деятельность связана с перепродажей ранее приобретенных или полученных товаров. Фактически и эффективность всей организации определяется исключительно выполнением данного процесса – продажи товаров, от того насколько качественно персонал выполняет свою работу – продает товар.

Однако, отметим, что в структуре типичной продающей организации, помимо торгового отдела присутствуют бухгалтерия, отдел кадров, склад и других работников данных структурных подразделений также необходимо стимулировать. Так в продающей организации персонал подразделяется на следующие группы: административно-управленческий персонал, торгово-оперативный и обслуживающий. Административно-управленческий персонал (директор, главный бухгалтер, руководители структурных подразделений) осуществляет управленческую деятельность (предприятием в целом, структурными подразделениями), обеспечивают функционирование вверенных им отделов. Торгово-оперативный персонал (продавцы, менеджеры по продажам) осуществляют непосредственно торговую функцию предприятия – осуществляют продажу товаров. Обслуживающий персонал (уборщицы, гардеробщицы) осуществляет деятельность по обслуживанию работников предприятия (следят за чистотой в помещении,

организуют хранение личных вещей сотрудников и т.д.)

В процессе формирования системы оплаты труда важно учитывать, тот факт, что фактически, результативность функционирования организации характеризуется эффективностью функционирования каждого элемента, отдела. Таким образом, отдавать предпочтение в процессе материального стимулирования лишь торговому персоналу ошибочно. Важно сформировать комплексную систему стимулирования.

Формируя систему оплаты труда важно принимать во внимание категорию персонала. И если для торгово-оперативного персонала наиболее подходит принцип прямой зависимости между размером оплаты и объемом реализации, то для бухгалтеров торговой организации, менеджеров по персоналу, уборщиков, грузчиков, охранников необходимо учитывать результативность их работы другим образом, например, выполнение определенного плана.

Также в процессе модернизации системы оплаты труда и материального стимулирования необходимо учитывать общую стратегию развития предприятия. От того, насколько успешно работает предприятие, каковы результаты выполнения поставленных целей, зависит, сколько оно может вложить в своих людей — через систему стимулирования, развитие и обучение. Именно стратегия определяет размеры общих затрат на работников, формирование политики в области управления персоналом (численность, структура, уровень оплаты труда).

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при модернизации системы оплаты труда:

- объективность: размер вознаграждения в торговой организации должен определяться на основе объективной оценки результатов труда работника;

- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

– адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации; для любой организации, вне зависимости от специфики деятельности квалификация выступает одним из основных элементов материального стимулирования, т.к. зачастую определяет результативность труда работника;

– своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения, что особенно важно в торговой организации, где зачастую результаты труда фактически видны лишь спустя определенное время);

– значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

– справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения. Данные требования обязательны к реализации. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект.

По мнению В.Р. Веснина при модернизации системы материального стимулирования персонала продающей организации руководитель должен [11, с. 30]:

– согласовать интересы сотрудников относительно способов достижения совместных целей и задач через реализацию индивидуальных способностей;

– повысить заинтересованность работников в персональных результатах труда;

– предоставить (создать) возможности для повышения уровня профессионализма и роста результативности труда персонала;

– поддерживать инновационные предложения и действия сотрудников.

Мельникова Е.В. видит процесс модернизации системы материального

стимулирования в выполнении следующих этапов [21,с.54], представленных на рисунке 4.

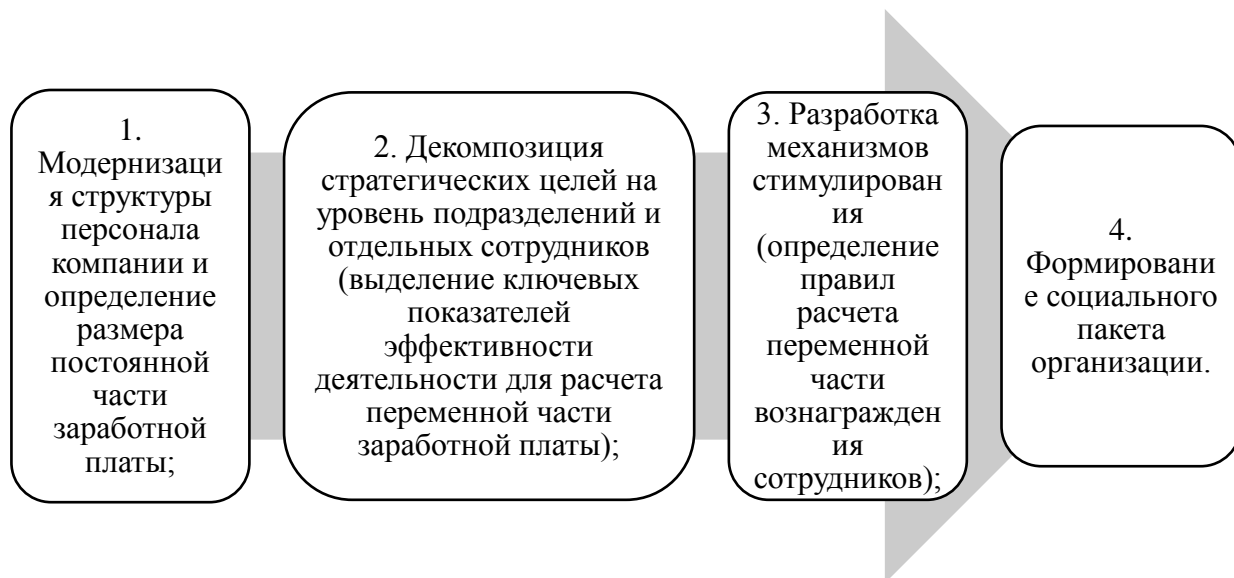


Рис. 4. Процесс модернизации системы оплаты труда

В процесс стимулирования персонала учитываются показатели, которые определяются категорией сотрудников. Так для торгово-оперативного персонала основным показателем является объем выручки, прирост продаж, качество обслуживания, отзывы клиентов. Для административно-управленческого – выполнение плана работ на месяц, квартал, год, дисциплина труда (прогулы, опоздания). Для вспомогательного – качество работы (чистота помещения, оперативность выполнения получений и т.д.).

Система материального стимулирования не может носить постоянный характер. Изменение ситуации на рынке, в организации служит основанием для модернизации системы материального стимулирования. Под модернизацией системы материального стимулирования стоит понимать процесс, направленный на трансформацию существующей системы материального стимулирования в организации, цель которого состоит в повышении ее результативности при осуществлении своих функций.

В процесс модернизации системы материального стимулирования необходимо руководствоваться определенными принципами, которые

определяют актуальность и как следствие эффективность новой, модернизированной системы материального стимулирования.

Далее в таблице 3 рассмотрим элементы системы материального стимулирования.

Таблица 3

Элементы системы материального стимулирования

Элементы системы материального стимулирования	Виды / инструменты материального стимулирования	Целевой объект стимулирования
1. Система оплаты труда	Сдельно-премиальная	Административно-управленческий персонал
	Комиссионная система оплаты труда (с применением минимального оклада)	Торгово-оперативный персонал
	Повременная (тарифная) система оплаты труда (премиальная)	Вспомогательный персонал
2. Социальный пакет (бенефиты)	Премии в конце года	Все категории персонала
	Доплата до среднего заработка при временной нетрудоспособности и наступлении отпуска по беременности и родам	Все категории персонала
	Выплаты по случаю наступления определенных событий (рождения ребенка, свадьбы, подарки к некоторым праздникам и т.д.)	Все категории персонала
3. Материальное неденежное стимулирование	Жилье	Все категории персонала
	Путевки	Административно-управленческий и торгово-оперативный персонал
	Автомобиль и другие материальные блага	Административно-управленческий и торгово-оперативный персонал

Также отметим, что крайне важно в процессе модернизации учитывать специфику деятельности организации. К особенностям системы материального стимулирования продающей организации стоит отнести применение к некоторым категориям сотрудников (продавцов, менеджеров по продажам) принципа прямой зависимости между размером оплаты и объемом реализации. Именно учет зависимости объема дохода продающей

организации от ее сотрудников отличает процесс формирования системы материального стимулирования продающей организации других предприятий.

Важнейшей проблемой стимулирования труда в организациях является эффективность данного процесса. Главная цель стимулирования труда – повышение эффективности каждого работника в частности и организации в целом.

Наиболее перспективной и экономически обоснованной, для предприятия сферы торговли можно считать систему оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности - KPI.

Такой подход обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и предупреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии.

Основное преимущество системы оплаты труда на основе KPI состоит в том, что она пронизывает всю структуру предприятия и инициирует согласованные оперативные действия персонала, направленные на достижение целей предприятия.

Каждому ключевому показателю эффективности (KPI), используемому для измерения степени достижения определенной стратегической цели, должен быть назначен человек, который несет персональную ответственность за достижение этим показателем установленных плановых значений [23].

В заключение теоретической части хотелось выводить, что оплата труда работников - это цена трудовых ресурсов, занятых в производственном процессе. В значительной степени она определяется количеством и

качеством затраченного труда, но на нее влияют и чисто рыночные факторы, такие как спрос и предложение труда, конъюнктура, законодательные нормы.

К элементам организации оплаты труда относятся следующие блоки: тарификация, нормирование, порядок формирования основной заработной платы, система стимулирования.

Система оплаты труда должна стимулировать производственное поведение сотрудников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации. Однако ни одна даже самая идеальная система, как бы хороша она ни была, не является саморегулирующейся. Иными словами, для достижения нужного предприятия результата недостаточно одной заинтересованности сотрудника в своей работе. Любой системе нужен импульс. Система оплаты труда успешно работает благодаря деятельности руководителя. И, следовательно, эффективность системы оплаты труда зависит от деятельности тех менеджеров, которые, выполняя свои рабочие функции в предприятия, претворяют эту систему в жизнь.

Наиболее перспективным и экономически обоснованным, на наш взгляд, является система оплаты труда на основе КРІ. Введение практики стимулирования на основе достижения индивидуальных показателей эффективности в практику Российских компаний, может повлиять на экономической состояние компаний в частности и экономики страны.

Глава 2. Анализ эффективности системы оплаты труда ооо «пандора»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Пандора»

Объектом исследования в данной работе является система оплаты труда предприятия ООО «Пандора». Коммерческое название – «GSM-Service». ООО «Пандора» берет начало своей деятельности в выбранной сфере 28 октября 2003 г.

ООО «Пандора» находится на общем режиме налогообложения и в соответствии с действующим налоговым законодательством обязано вести бухгалтерский и налоговый учет в полном объеме. Бухгалтерский и налоговый учет на предприятии ведется в соответствии с принятой Учетной политикой.

Основной целью работы ООО «Пандора» на рынке является извлечение прибыли. ООО «Пандора» является продавцом определенной продукции, необходимой на местном рынке, т.е. удовлетворяет платежеспособный спрос на эту продукцию. Руководство предприятия использует для выполнения своих хозяйственных и других обязательств труда сотрудников – специалистов, техников и других, определенным образом влияет на решение проблемы занятости населения.

Профиль предприятия - торговля запасными частями и аксессуарами для мобильных телефонов и цифровой техники.

Ассортимент предприятия включает в себя 22 группы товаров, перечень которых представлен в прил. 1.

ООО «Пандора» было основано в 2003 году, открыв один из первых сервисных центров по ремонту мобильных телефонов в г. Красноярск. На том этапе развития рынка г. Красноярска наблюдался дефицит на запасные части оптом, при этом спрос на запчасти постоянно увеличивался, а в

качестве запчастей использовали снятые с неисправных телефонов.

Качество бывших в употреблении запчастей было низким, сроки ремонта могли достигать нескольких месяцев, ожидая необходимую позицию. Открывались новые мастерские, возрастала конкуренция.

Для уменьшения сроков ремонта и возможностью конкурировать приходилось заказывать запчасти для мобильных оптом в Москве и других городах. Запчасти заказывали впрок, запчастей становилось все больше и больше. Вся прибыль уходила на создание запаса. Появлялось много неликвидного товара.

На этом этапе возникла ситуация, ведущая к закрытию сервисного центра. Ситуацию исправил возникший спрос на товары со стороны других сервисных центров по ремонту мобильных телефонов, которые начали покупать запчасти в предприятия ООО «Пандора». Спрос на товары представляемые ООО «Пандора» рос и в 2005 году было решено открыть специализированный магазин в Красноярске, где продавали запчасти.

В 2009 году состоялось открытие оптового представительства в г. Иркутск, в 2011 году в г. Владивосток, в 2012 году в г. Уфа и в 2014 году в г. Омск.

На рисунке 5 представлена структура регионального распределения представительств ООО «Пандора».



Рис. 5. Структура регионального распределения представительства ООО «Пандора»

Для изучения спроса и качества реализуемых запчастей и аксессуаров продолжает работать собственный сервисный центр по ремонту мобильных

телефонов в г. Красноярске на ул. Красномосковская 25.

ООО «Пандора» Красноярск работает с именитыми брендами, производителями аксессуаров Craftmann, Derpa, Activ, покрывая потребности в качестве и цене.

Предприятие увеличило объемы до федерального уровня, что позволяет делать прямые поставки запчастей от производителей запчастей и аксессуаров для мобильных телефонов, устанавливая оптовую цену, как у производителей, либо ниже при меньших объёмах.

Сегодня ООО «Пандора» работает более чем с 1500 постоянными оптовыми клиентам со всей России, а это мастерские, магазины по продаже аксессуаров и запчастей, салоны связи.

Клиенты предприятия имеют возможность не вкладывать свободные средства в создание собственного склада запчастей, а вкладывать их в улучшение сервиса, в рекламу, в аренду более проходимых торговых точек, покупая только то, что нужно в тот же день, делая заказ на сайте.

На конец 2016 года в штате предприятия работает 126 сотрудников. Из них 30 сотрудников административного персонала, 3 региональных представителя, 75 сотрудников торгово-оперативного персонала.

В ООО «Пандора» действует линейно-функциональная структура управления. Каждое функциональное подразделение предприятия имеет только одного начальника, на которого возложена ответственность принимать все управленческие решения. При этом нелинейные руководители не имеют права отдавать распоряжения минуя непосредственного руководителя.

За каждым сотрудником закреплены обязанности и ответственность в соответствии с их должностными инструкциями.

Организационная структура управления представлена на рис. 6.

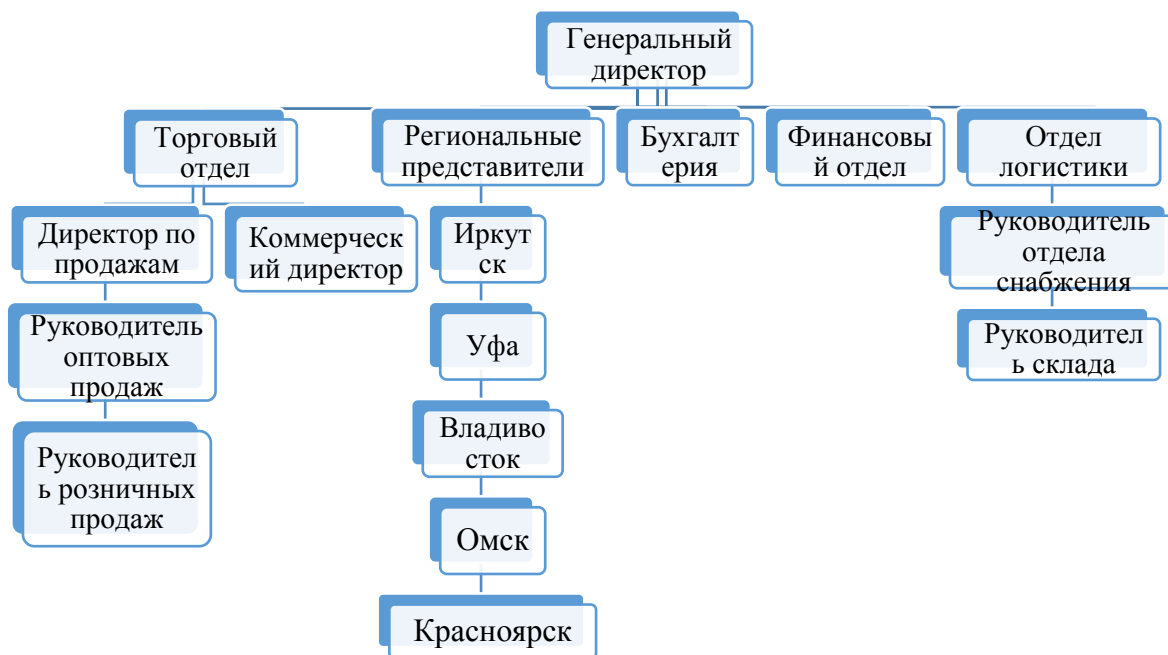


Рис. 6. Организационная структура управления предприятия ООО «Пандора»

Генеральный директор:

- ведет ключевые переговоры, заключает крупные сделки;
- несет ответственность за прием и увольнение персонала;
- организует общее стратегическое управление компанией.

Коммерческий директор:

- отвечает за организацию успешной сбытовой деятельности предприятия;
- контролирует работу отдела снабжения, по сути являясь связующим звеном между отделом продаж и снабжения;
- осуществляет маркетинговую деятельность: проводит исследования рынка, реализует рекламные мероприятия.

Руководитель отдела продаж отвечает за сбыт продукции, составляет планы продаж и отвечает за их реализацию:

- организует полный цикл обеспечения процесса продаж товаров на рынок;
- осуществляет сбор информации о текущем спросе на рынке;
- контролирует своевременность оплаты клиентами товаров на основании заключенных договоров;

- осуществляет работу с претензиями к качеству обслуживания и рекламациями;

- организует отбор и расстановку персонала отдела продаж, определяет задачи подчиненным работникам и контролирует их выполнение.

Руководитель отдела снабжения занимается закупкой необходимых товаров у поставщиков на основании планов и фактов продаж. Главный бухгалтер организует работу по бухгалтерскому и налоговому учету предприятия. Заведующий складом обеспечивает процессы работы склада, осуществляет контроль за приемом и отпуском товара со склада, его инвентаризацией. Технические службы обеспечиваются арендодателем помещения в офисе и находятся на аутсорсинге.

Учитывая размеры исследуемого предприятия, можно считать данную организационную структуру обоснованной. Между тем наблюдается явная перегрузка обязанностями коммерческого директора, т.к. он отвечает сразу за несколько направлений деятельности предприятия: продажи, а также развитие и маркетинг. Выполнение всех этих функций качественно одним человеком невозможно, ряд функции просто не реализуются.

Таким образом, ООО «Пандора» является успешным предприятием на рынке запасных частей и аксессуаров для мобильных телефонов. Предприятие стабильно развивается и расширяет зоны своего присутствия. Между тем на данном этапе возникла острая необходимость в совершенствовании политики продаж в связи с потребностью в развитии.

2.2. Анализ кадрового состава

Изучим кадровый состав предприятия по состоянию на начало 2016 года. Структура кадров отдела продаж ООО «Пандора» по уровням управления представлена в таблице 4.

Таблица 4

Структура кадров по уровням управления на начало 2016 год, чел.

Показатели	2016 г.	Доли, %
Руководители	4	13,3
Специалисты	22	73,3
Хозяйственный персонал	4	13,3
Итого	30	100

Рассмотрим возрастную структуру персонала организации, которая представлена в таблице. 5.

Таблица 5

Возрастная структура персонала ООО «Пандора» на начало 2016 год, чел.

Возрастная категория	2016 г.	Доли, %
до 30 лет	18	60
до 40 лет	9	30
до 50 лет	2	6,7
старше 50 лет	1	3,3
Итого	30	100

Графически возрастная структура кадров предприятия изображена на рис. 7.

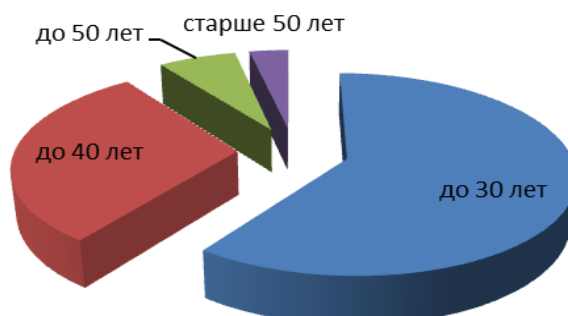


Рис. 7. Возрастная структура кадров ООО «Пандора» за 2016 г., чел.

Анализируя структуру кадров, можно сделать вывод, что больше половины сотрудников – до 30 лет. Политика руководства организации – не

принимать на рядовые должности людей старше 30 лет. Это обусловлено тем, что молодой персонал легче обучается, адаптируется и более управляем, чем более старшее поколение.

По уровню образования структура кадров ООО «Пандора» представлена в таблице. 6.

Таблица 6

Структура кадров по уровню образования ООО «Пандора» на начало 2016 года, чел.

Образование	2016 г.	Доля, %
Высшее	10	66,7
Среднее специальное	20	33,3
Итого	30	100

Все работники предприятия ООО «Пандора» имеют образование соответствующее профилю деятельности предприятия. Кадровая политика предприятия такова, что без знаний о предстоящей деятельности сотрудники на работу не принимаются.

Таким образом, мы рассмотрели общую характеристику ООО «Пандора» и определили, что в предприятия функционирует достаточно давно в области продаж запчастей и аксессуаров для мобильных телефонов, имеет линейно-функциональную организационную структуру предприятия, что четко определяет подчиненность подразделений и отдельных исполнителей, а также изучили структуру кадров организации, которая характеризуется преобладающим числом специалистов, возрастной категорией – до 30 лет и образованностью кадров.

Анализ хозяйственной деятельности позволяет получить представление о устойчивости положения предприятия и эффективности функционирования. Основные показатели хозяйственной деятельности предприятия за 2014-2016 годы приведены в табл. 7.

Таблица 7

Показатели хозяйственной деятельности ООО «Пандора» за 2014-2016 гг.

Показатель	Ед. измер.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+,-)		Темпы роста, %	
					2015 от 2014	2016 от 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Объем реализации	тыс. руб.	21874	33302	48974	11428	15672	152	147
Себестоимость услуг	тыс. руб.	15749	21646	30844	5897	9198	137	142
Прибыль от продаж	тыс. руб.	2859	4718	5966	1859	1248	165	126
Рентабельность продаж	%	13,1	14,2	12,2	1,1	-2	-	-
Чистая прибыль	тыс. руб.	1565	2981	3958	1416	977	190	133
Численность персонала	чел.	21	33	30	12	-3	157	91
Производительность труда (в год)	тыс. руб.	105	163	358	58	195	155	220
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	5253,2	7751,3	8095,8	2498	344,5	147,5	104,5
Средняя заработная плата (в месяц)	тыс.руб.	20,84	19,57	22,49	-1,3	2,9	93,9	114,8

Объем реализации ООО «Пандора» увеличился с 21874 тыс. руб. в 2014 году до 33302 тыс. руб. в 2015 году, рост за данный период времени составил 152%. В 2016 году выручка от реализации составила 48974 тыс. руб. и увеличилась по сравнению с 2015 годом на 15672 тыс. руб. (47%). Себестоимость проданной продукции за 2014-2015 годы увеличилась с 15749 тыс. руб. до 21646 тыс. руб., т.е. выросла на 37%. В 2016 году себестоимость проданной продукции составила 30844 тыс. руб. и увеличилась по сравнению с 2015 годом на 9198 тыс. руб., прирост – 42%. Темпы роста себестоимости проданной продукции в 2015 году по сравнению с 2014 годом (137%) ниже темпов роста выручки от реализации за тот же период (152%), что привело к увеличению прибыли от продаж с 2859 тыс. руб. в 2014 году до 4718 тыс. руб. в 2015 году. Темпы роста выручки от реализации за 2015-2016 годы (147%) выше темпов роста себестоимости проданной продукции за этот же период (142%), что привело к увеличению прибыли от продаж с 4718 тыс. руб. в 2015 году до 5966 тыс. руб. в 2016 году, прирост – 26%.

Увеличение прибыли привело к росту рентабельности продаж с 13,1% в 2014 году до 14,2% в 2015 году. В 2016 году рентабельность продаж составила 12,2% и снизилась по сравнению с 2015 годом на 2% на что повлиял более быстрый рост объема реализации по сравнению с прибылью от продаж. Снижение рентабельности продаж за 2016 год говорит о том, что предприятие снизило эффективность своей деятельности.

Чистая прибыль в 2015 году составила 2981 тыс. руб. и увеличилась по сравнению с 2014 годом на 1416 тыс. руб., рост – 190%. В 2016 году по сравнению с 2015 годом прирост чистой прибыли - 33% (977 тыс. руб.).

Наглядно динамика финансовых результатов деятельности представлена на рис. 8.

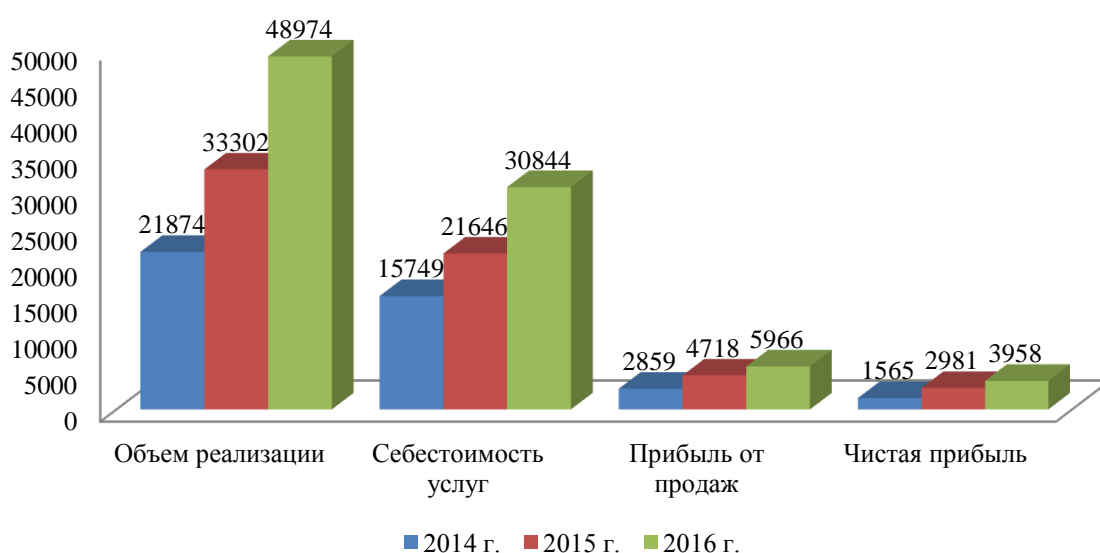


Рис. 8. Финансовые результаты деятельности ООО «Пандора» за 2014-2016 гг.

Численность персонала в 2015 году составила 33 человека и увеличилась по сравнению с 2014 годом на 12 человек, т.е. произошло увеличение на 57%. В 2016 году по сравнению с 2015 годом численность персонала снизилась с 33 человек до 30 человек (-9%). Трудовые ресурсы на предприятия используются эффективно, так как производительность труда за 2014-2016 годы увеличилась на 253 тыс.руб. - с 105 тыс. руб. до 358 тыс. руб., что, безусловно, является положительным фактором в деятельности предприятия.

Рост фонда оплаты труда в 2015 году по сравнению с 2014 годом составил 147,5%, увеличение с 5253,2 тыс. руб. до 7751,3 тыс. руб. В 2016 году фонд оплаты труда составил 8095,8 тыс. руб. и увеличился по сравнению с 2015 годом на 344,5 тыс. руб. (4,5%). Опережающие темпы роста фонда оплаты труда над темпом роста численности персонала в 2016 году привели к увеличению средней заработной платы с 19,57 тыс. руб. в 2015 году до 22,49 тыс. руб. в 2016 году.

Таким образом, по результатам анализа хозяйственной деятельности ООО «Пандора» можно сделать вывод, что, в части финансово-экономических результатов деятельность предприятия имеет положительную тенденцию. Особое внимание следует обратить на динамику прибыли от продаж, поскольку ее темпы роста ниже темпов роста выручки от реализации, что негативно сказывается на рентабельности от продаж. Трудовые ресурсы на предприятии используются эффективно, так как производительность труда за анализируемый период увеличилась.

В настоящее время ООО «Пандора» находится на стадии активного развития. В этой связи у предприятия появилась необходимость по увеличению объемов продаж с помощью использования активной политики продаж. В этой связи необходимо провести анализ соответствия стратегических задач предприятия и системы оплаты труда сотрудников отвечающих за ключевые бизнес-процессы.

2.3. Анализ стратегических задач предприятия

ООО «Пандора» работает на рынке оптово-розничной торговли запасными частями для мобильных телефонов и цифровой техники. При этом основным стратегически важным направлением предприятия является оптовая торговля. В 2016 году в предприятия произошли организационные изменения, связанные с расширением деятельности и увеличением оборота

предприятия. От организованной деятельности каждого из ключевых сотрудников стал зависеть успех предприятия. Кроме того, перед руководством возникла проблема в виде потребности найти возможности для стимулирования сотрудников к достижению максимальных результатов в области вверенных им бизнес-процессов. Данные обстоятельства потребовали внести изменения в существующую систему материального стимулирования сотрудников.

Для оценки соответствия системы материального стимулирования направлениям развития, был произведен анализ основных стратегических целей и задач предприятия.

В своей деятельности ООО «Пандора» руководствуется следующими принципами.

Цели предприятия – ООО «Пандора» стремится в ближайшие три года войти в пятерку лидеров регионального рынка. Мы нацелены на привлечение лучших сотрудников и тем самым на превращение нашей предприятия в лучшее место для совершенствования и самореализации. Мы планируем непрерывно повышать уровень удовлетворенности наших клиентов, обеспечивая превосходный сервис и высокое качество продукции.

Важным, в рамках данного исследования, является тот факт, что предприятие нацелено на удовлетворение ключевых сотрудников в материальном и нематериальном плане.

В настоящий момент концепция управления BSC (Сбалансированная Система Показателей) является наиболее приемлемой для совершенствования управления деятельности предприятия, т.к. основана на системном подходе и может способствовать оптимизации ключевых бизнес-процессов предприятия. BSC может быть интегрирована с системой материального стимулирования сотрудников на основе KPI. Ключевые показатели эффективности сотрудников в этом случае будут способствовать достижению стратегических целей предприятия.

Сбалансированная Система Показателей обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (KPI) предприятия. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всей предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями ключевых показателей эффективности (KPI), которые тесно связаны с системой стимулирования сотрудников.

В соответствии с целью развития, а так же общей концепцией менеджмента предприятия представим стратегическую карту.

Стратегическая карта разбивается на четыре блока:

- финансы;
- клиенты и партнеры;
- внутренние бизнес-процессы;
- потенциал и развитие.

ООО «Пандора» определило для себя долгосрочные цели, такие как:

- увеличивать объемы продаж на 20 % ежегодно на протяжении последующих пяти лет;
- увеличивать прибыль на 12% ежегодно на протяжении последующих пяти лет.

Долгосрочные цели организации включают в себя краткосрочные цели.

На 2017 год они сформулированы в следующих категориях:

- увеличение доли рынка на 2 %;
- повышение объемов продаж на 23 %;
- выход на новые рынки сбыта.

На рис. 9 приведена стратегическая карта для ООО «Пандора» на 2017 год.

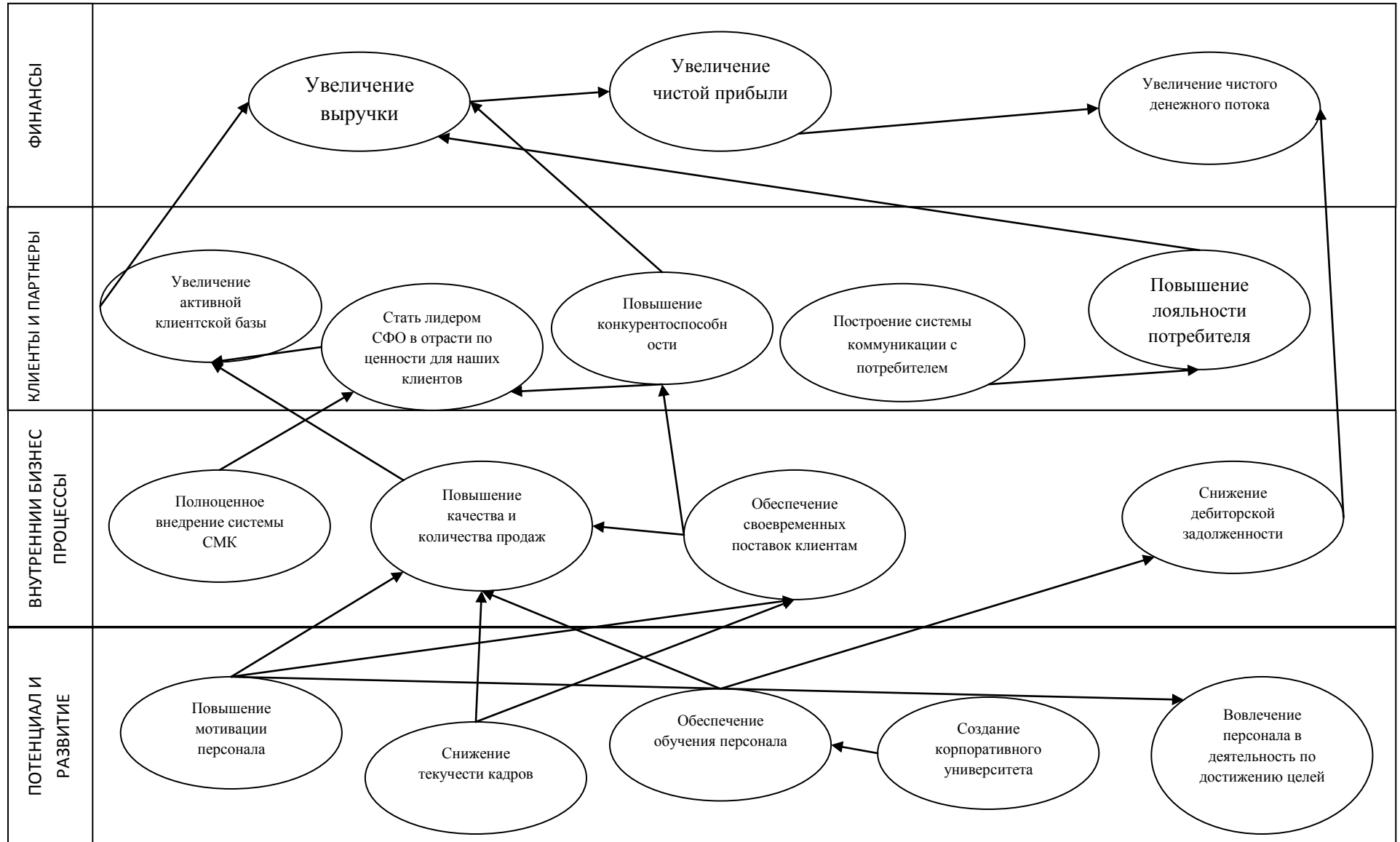


Рис. 9. Стратегическая карта ООО «Пандора»

Для определения финансовых целей необходимо ответить на вопрос: «Какими должны быть финансовые результаты предприятия»;

Для определения целей в области «Клиенты и партнеры» необходимо ответить на вопрос: «Как мы должны выглядеть перед нашими заинтересованными сторонами, что бы достичь желаемых результатов в отношениях с ними?», «Как мы позиционируем себя для заинтересованных сторон с целью достижения Видения?».

Для определения целей в области «Внутренние бизнес-процессы» необходимо ответить на вопросы: «Что мы должны улучшить в операционной деятельности?», «Какие процессы стратегически важны?».

Для определения целей в области «Потенциал и развитие» необходимо ответить на вопросы: «В чем наш потенциал развития?», «Как мы будем поддерживать способность к изменениям и совершенствованию, чтобы реализовать Видение?».

Далее представлена оценка конкурентного положения ООО «Пандора». Размер рынка можно в целом определить представленными на нем конкурентами.

Основными конкурентами предприятия на локальном рынке Красноярского края являются:

- Компания «Технотрейд»;
- Компания «СервисЛайн»;
- ООО «Крассервис».

По экспертной оценке руководителей предприятия ООО «Пандора», основными факторами конкурентоспособности компаний, занимающихся реализацией запасных частей для мобильных телефонов и цифровой техники, по экспертным оценкам являются:

- широта ассортимента;
- качество продукции;
- качество обслуживания;

- рекламная деятельность (активность донесения информации о товарах и услугах до потенциальных клиентов);

- уровень цен;

- репутация предприятия;

- сроки поставки товара.

В целях получения необходимых данных была разработана анкета (см. приложение 2). Ответы были обработаны и была посчитана общая сумма баллов по каждому из конкурентов, а также средний балл по каждому конкретному критерию. Критерии конкурентоспособности при оценке компаний, занимающихся реализацией запасных частей для мобильных телефонов и цифровой техники были отобраны из наиболее популярных вариантов ответов, по мнению экспертов, а изначально представлены на оценку в соответствии с основными направлениями деятельности компаний.

В табл. 8 представлена универсальная шкала оценки компаний, занимающихся реализацией запасных частей для мобильных телефонов и цифровой техники, в соответствии с которой проводилась оценка.

Таблица 8

Шкала оценки компаний конкурентов

Параметры	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовлет.)	2 (неудовл.)
	1	2	3	4
1. Широта ассортимента	Широкий ассортимент	Средний ассортимент	Ассортимент ниже среднего	Минимальный ассортимент
2. Качество продукции	Высокое качество	Среднее качество	Удовлетворительное качество	Качество на низком уровне
3. Качество обслуживания	Высокое качество обслуживания	Среднее качество обслуживания	Удовлетворительное качество обслуживания	Обслуживание на низком уровне
4. Рекламно-информационная деятельность	Продвижение активнее чем у конкурентов	Продвижение среднее	Продвижение менее активное чем у конкурентов	Продвижения нет или слабо развито
5. Уровень цен	Цены ниже средних	Цены средние	Цены выше средних	Цены высокие
6. Репутация предприятия	Репутация высокая	Репутация средняя	Репутация низкая	Отрицательная

7. Сроки поставки товара	1-2 дня	3-7 дней	8-18 дней	18 дней и более
--------------------------	---------	----------	-----------	-----------------

Табл. 9 приведена характеристика конкурентоспособность предприятий-конкурентов по факторам конкурентоспособности, на основании экспертной оценки.

Таблица 9

Отношение потребителей к ООО «Пандора» и его основным конкурентам

Критерий оценки	Средний балл по данному критерию			
	ООО «Пандора»	«Технотрейд»	«СервисЛайн»	«Крассервис»
1. Широта ассортимента	3,8	2,5	3,3	3,8
2. Качество продукции	3,5	3,1	3,5	2,5
3. Качество обслуживания	3	3,9	2,1	3,6
4. Рекламно-информационная деятельность	2,8	4,1	3,6	2,3
5. Уровень цен	3	3,6	3,4	2,9
6. Репутация предприятия	3,2	3,5	3,4	3,1
7. Сроки поставки товара	4	3,9	3,3	3,4
Всего	23,3	24,6	22,6	22,6

Мы получаем наглядное представления положения каждой предприятия на рынке относительно своих конкурентов.

По результатам исследования можно сделать вывод, что сильной стороной ООО «Пандора» является его широта ассортимента, качество продукции и сроки доставки, в этих аспектах предприятие не уступает ни одному из своих конкурентов.

На рис. 5 представлены диаграмма конкурентоспособности ООО «Пандора».

В такой позиции как широта ассортимента ООО «Пандора» преобладает

над предприятиями «Технотрейд» и «СервисЛайн», но находится на одном уровне с «Крассервис». Это объясняется, прежде всего тем, что отстающие по данному критерию предприятия не являются профильными по направлению мобильных телефонов.

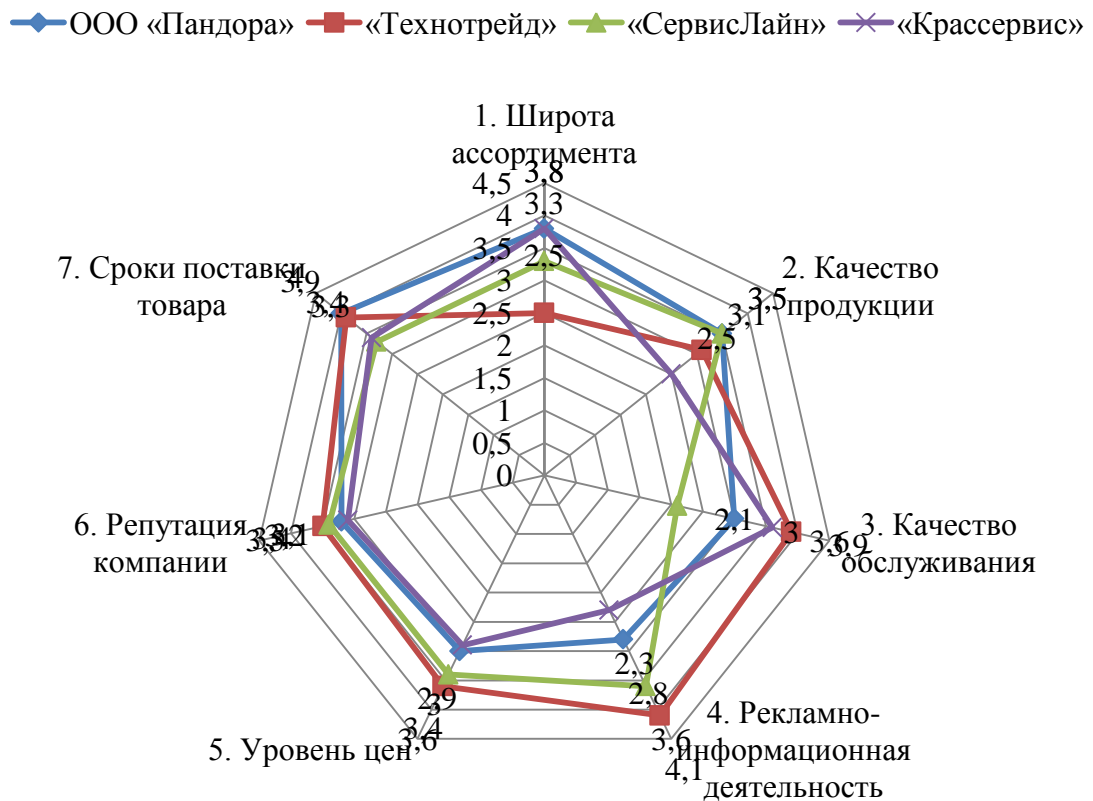


Рис. 10. Диаграмма конкурентоспособности ООО «Пандора»

По качеству продукции ООО «Пандора» преобладает над такими предприятиями как «Технотрейд» и «Крассервис», но находится на одном уровне с «СервисЛайн».

Слабой стороной предприятия ООО «Пандора» является рекламно-информационная деятельность и репутация. Здесь предприятие уступает двум своим конкурентам – «Технотрейд» и «СервисЛайн». Это говорит о том, что если предприятие стремится к удержанию и увеличению своих позиций на рынке, то ему следует совершенствовать рекламно-информационную деятельность. Еще одной слабой стороной предприятия ООО «Пандора» является уровень цен, для улучшения данной позиции

следует регулярно проводить мониторинг цен конкурентов и придерживаться средней ценовой политики.

Итоговые показатели конкурентоспособности предприятия представлены на рис. 11.

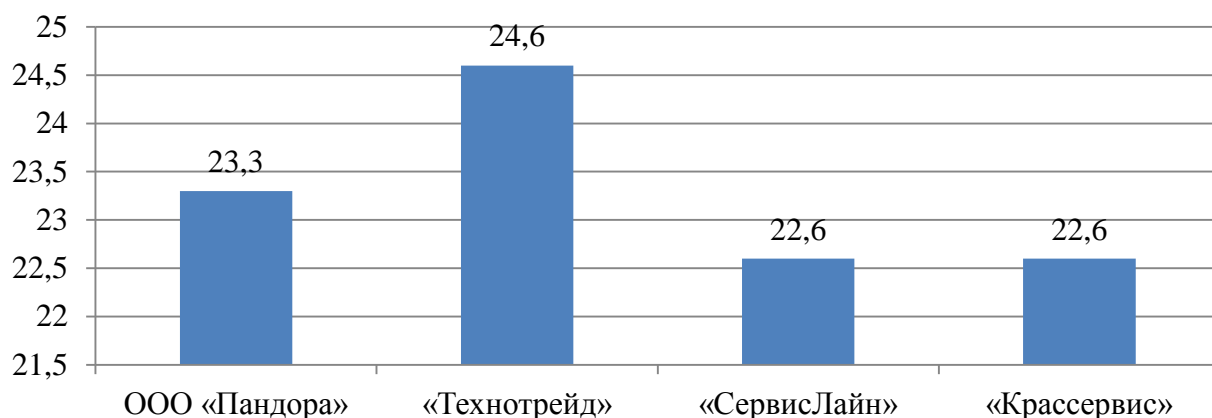


Рис. 11. Итоговые показатели конкурентоспособности ООО «Пандора»

Так как ООО «Пандора» работает на рынке с высокой конкуренцией, для нее наиболее приемлемой стратегией будет стратегия глубокого проникновения на рынок, путем выстраивания маркетинговой политики, поиска новых сегментов, расширения точек распространения, проведения активной рекламной предприятия.

Далее представим анализ внутренней и внешней среды, а также возможностей и угроз с помощью метода SWOT-анализа.

На основании внутреннего аудита и проведенного опроса руководителей ООО «Пандора» были определены сильные и слабые стороны предприятия. Всесторонний анализ внешней среды позволил определить ключевые возможности и угрозы для развития предприятия (табл.10).

В результате анализа полученных данных сформулируем выводы о положении организации. Отчетливо видны как положительные стороны, так и отрицательные, требующие к себе внимания руководства ООО «Пандора». На следующем этапе построим связи между имеющимися списками возможностей и угроз, а так же и сильных и слабых сторон.

Стандартная матрица базового SWOT анализа ООО «Пандора»

Сильные стороны	Возможности
1. Большая, по сравнению с конкурентами, занимаемая рыночная доля; 2. Тщательно организованная работа с клиентами, высокий уровень обслуживания; 3. Быстрые сроки поставки; 4. Налаженные отношения с поставщиками; 5. Наличие финансовых ресурсов; 6. Большой ассортимент предлагаемых запчастей и аксессуаров 7. Большой опыт работы в сегменте; 8. Удачное месторасположение.	1. Выход на новые рынки; 2. Совершенствование ассортимента, использование новинок; 3. Разорение и уход с рынка фирм-конкурентов; интересные целевой аудитории; 4. Снижения затрат и издержек за счет поиска новых поставщиков-производителей качественных и недорогих запчастей; 5. Расширение клиентской базы; 6. Расширение точек распространения; 7. Применение активной политики продаж.
Слабые стороны	Угрозы
1. Отсутствие четкой стратегии; 2. Слабая программа продвижения; 3. Не определены ключевые показатели стратегии развития фирмы	1. Появление новых конкурентов; 2. Потеря доли рынка; 2. Спад в экономике; 3. Рост темпов инфляции; 4. Снижение покупательской способности населения; 5. Снижение цен на запасные части; 6. Приход федеральных конкурентов; 7. Нестабильность налогового, банковского и других законодательств

Для установления этих связей составляется матрица SWOT (табл. 11).

На основании нее, можно рассматривать пути наилучшего использования возможностей предприятия, опираясь на сильные стороны, при этом учитывая слабые стороны, нейтрализуя угрозы.

Таблица 11

Оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
Применение активной политики продаж для завоевания большей доли рынка, вытеснения конкурентов. Обучение персонала, использование по максимуму его потенциала. Взвешенный подход к ассортименту, дающий возможность выполнить специфические требования заказчика поможет организации достичь конкурентных преимуществ;	Тщательно продуманная стратегия активных продаж, направленная на увеличение доли рынка будет способствовать развитию предприятия, а также снижению давления со стороны конкурентов
«Слабость и возможность»	«Слабость и угрозы»

Недостаточное внимание к стратегическому развитию, отсутствие четкой стратегии в общем и продаж в частности, могут существенно повлиять на возможность развития предприятия, расширение рынка сбыта.	Не продуманная политика продаж, давление со стороны конкурентов могут привести к ухудшению положения предприятия на рынке; Рост темпов инфляции и скачков в курсах валют, сокращение покупательской способности населения может привести к банкротству
--	--

Рассмотрев возможности ООО «Пандора», его слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, можно определить стратегию фирмы.

Можно сказать, что активной политике продаж в предприятия уделяется мало внимания. Данное положение дел связано с тем, что предприятие появилось на рынке с момента его формирования и основные игроки рынка знают о ней за счет отсутствия конкуренции.

Между тем ситуация меняется – рынок растет и развивается. Приход крупных федеральных конкурентов с активной политикой продаж, при недостаточно сформированном имидже ООО «Пандора» на текущем рынке может вовсе привести к разорению предприятия или постепенному вытеснению ее с рынка. В целях удержания своих позиций на рынке и развития предприятия необходимо модернизировать текущую систему продаж предприятия.

Система материального стимулирования должна быть направлена на стимулирование сотрудников отдела продаж к достижению определенных показателей эффективности, которые должны быть четко регламентированы.

При разработке стратегии предприятия должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит организации быть успешной.

Таким образом, можно сделать следующие выводы относительно соответствия системы управления предприятием стратегическим задачам. Система управления предприятия должна в первую очередь отвечать текущим целям и задачам предприятия. Действующая система управления была приемлема на стадии становления предприятия. В настоящий момент предприятие находится на этапе развития, появилась потребность в развитии, совершенствовании стратегии продаж. В этой связи необходимо выстроить систему продаж предприятия в соответствии со стратегическими целями.

Система оплаты труда может быть действенным инструментом в достижении поставленной задачи, она должна стимулировать сотрудников отдела продаж предприятия на достижение стратегических задач, соединить материальные потребности работников со стратегическими задачами организации.

2.4. Анализ системы оплаты труда ООО «Пандора»

Современные торговые предприятие не может развиваться без эффективных стимулирующих систем оплаты труда персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием экономических и политических условий. Сегодня на рынке можно купить конкурентный товар, но купить на рынке конкурентоспособность и стимулы к ней невозможно. Поэтому предприятию приходится самостоятельно искать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

На рассматриваемом предприятии ООО «Пандора» к стимулированию работников относятся достаточно серьезно.

Методы стимулирования труда персонала, действующие на исследуемом предприятии включают:

- Система оплаты труда;

- Социальный пакет (бенефиты);
- Материальное неденежное стимулирование.

В таблице 12 рассмотрим состав и структуру первого элемента системы материального стимулирования - оплаты труда работников ООО «Пандора» по отдельным элементам.

Таблица 12

Анализ состава и структуры оплаты труда работников ООО «Пандора» в 2015-2016 гг. по элементам

Составные элементы	2015		2016		Отклонение (+ ; -)		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
А	1	2	3	4	5	6	7
Фонд заработной платы, всего	7751,3	100	8095,8	100	344,5	-	104,44
в том числе:							
- выплаты по тарифным ставкам, окладам	5873,94	75,78	6060,52	74,86	186,58	-0,92	103,18
- премии и вознаграждения	754,20	9,73	929,61	10,45	175,4	0,72	123,26
- выплаты компенсирующего характера	237,96	3,07	314,02	3,53	76,1	0,46	131,96
- выплаты стимулирующего характера	289,12	3,73	308,68	3,47	19,6	-0,26	106,77
- выплаты за неотработанное время	596,07	7,69	684,09	7,69	88,0	0	114,77

К выплатам за неотработанное время в рассматриваемом предприятии относится оплата ежегодных отпусков.

В рассматриваемом предприятии присутствуют выплаты компенсирующего характера в виде выплат за работу в выходные и праздничные дни (в 2015 году составляли 237,96 тыс. руб., а в 2016 314,02 тыс. руб.). В целом за два года размер выплат компенсирующего характера увеличился на 76,1 тыс. руб. или 31,96%.

К выплатам стимулирующего характера в ООО «Пандора» относятся

надбавки за продолжительность непрерывной работы.

Наибольшую долю в структуре премиальных выплат рассматриваемого предприятия занимают выплаты 13-ой заработной платы. На них приходится 9,73% в прошлом году и 10,45% в отчетном. В денежном выражении данный элемент расходов на оплату труда составит 754,2 и 929,61 тыс. руб. в прошлом и отчетном периоде анализа соответственно.

Как видно из приведенных данных основу заработной платы ООО «Пандора» за анализируемый период составляет оклад – 75,78%, 74,86% соответственно. Наблюдается незначительное увеличение доли премий в составе ФОТ, с 9,73% в 2015 году, до – 10,45 в 2016 году.

Социальный пакет (бенефиты) ООО «Пандора» включает льготы, предоставляемые на основании Коллективного договора, а также дополнительные льготы, не включенные в Коллективный договор.

Состав социального пакета отражен в Коллективном договоре ООО «Пандора» и включает различные виды социальных льгот, гарантий и компенсаций.

Часть льгот и компенсаций предоставляется в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации (например, обязательные предварительные и периодические, а также внеочередные медицинские осмотры, обязательное медицинское и социальное страхование и др.).

Кроме того, ООО «Пандора» предоставляет работникам на определенных условиях льготы, сверх положенных законодательством. Социальный пакет представляет собой материальное немонетарное стимулирование, когда работнику предоставляется возможность пользоваться служебным транспортом, мобильным телефоном, медицинской страховкой и другими услугами, стоимость которых оплачивается за счет предприятия.

Состав социального пакета ООО «Пандора» представлен в таблице 13.

Таблица 13

Состав социального пакета ООО «Пандора»

Наименование вида льгот, гарантий и компенсаций	Условия предоставления
Материальная помощь отдельным категориям сотрудников (многодетные семьи, матери-одиночки, инвалиды труда, пенсионеры и пр.)	Предоставляется на основании личного заявления и справок, подтверждающих причину обращения за помощью. Решение о предоставлении помощи принимается генеральным директором

В табл. 14 систематизирован анализ характеристик элементов системы материального стимулирования в ООО «Пандора».

Таблица 14

Элементы системы материального стимулирования ООО «Пандора»

Элементы системы материального стимулирования	Подразделения				
	Административно-управленческий персонал	Отдел снабжения	Бухгалтерия, отдел финансов	Торговый отдел	
Положительное материальное стимулирование	1. Система оплаты труда				
	- выплаты по тарифным ставкам, окладам	+	+	+	+
	- премии и вознаграждения	+	-	-	+
	- выплаты компенсирующего характера	+	+	+	+
	- выплаты стимулирующего характера	+	-	-	-
	- выплаты за неотработанное время	+	+	+	+
	2. Социальный пакет (бенефиты)				
	- ДМС	+	-	-	-
	- Материальная помощь отдельным категориям сотрудников	+	-	+	-

	3. Материальное неденежное стимулирование				
	- мобильный телефон;	+	-	-	+
	- служебный автомобиль;	+	-	-	-
	- фитнес-клуб.	+	+	-	-
Отрицательное материальное стимулирование	- Штраф за опоздание	+	+	+	+
	- Лишения премии	+	+	+	+

Материальное неденежное стимулирование включает в себя профессиональное обучение сотрудников. В Коллективном договоре предприятия закреплены обязанности работодателя по профессиональной подготовке и переподготовке работников.

Данный раздел гласит, что работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их профессиям в организации, а при необходимости – в образовательных учреждениях высшего профессионального и дополнительного образования.

Руководство ООО «Пандора» выделяют средства на культурно-массовые и спортивные мероприятия.

Материальная помощь в 2015 г. была оказана 9 чел., в 2016 г. – 13 чел. Основные причины выделения материальной помощи: похороны близких, лечение, семейные обстоятельства.

В предприятия используются как методы положительного материального стимулирования, так и отрицательного.

Таким образом, в систему материального стимулирования труда предприятия ООО «Пандора» входит как положительное, так и отрицательное материальное стимулирование. При этом стоит отметить, что отрицательное материальное стимулирование в виде штрафов и лишения премий используется в крайне редких случаях. В основном в предприятия делается упор на положительные стимулы.

Следует отметить, что элементы системы материального стимулирования для всех подразделений предприятия используются равномерно, все сотрудники предприятия имеют возможность пользоваться дополнительными материальными стимулами в своей работе.

Система нематериального стимулирования сотрудников ООО «Пандора» включает в себя следующие направления:

- моральное стимулирование;
- стимулирование через информационную политику.

В настоящее время на предприятии применяются следующие методы морального стимулирования:

- поощрения руководства (устные и письменные благодарности);
- отражение заслуг работника перед компанией на «Доске почета»;
- награждение Почетными грамотами ООО «Пандора».

Стимулирование через информационную политику выражается в формировании общественного мнения на уровне сотрудников предприятия в русле повышения лояльности к предприятию. Основными методами формирования общественного мнения, которые используются в ООО «Пандора», являются:

- информационные стенды на территории предприятия;
- совещания руководителей высшего звена у генерального директора.

Кроме того, важной составляющей формирования общественного мнения в целях повышения трудовой мотивации персонала является кадровая политика предприятия, которая отражена в следующих регламентирующих документах ООО «Пандора»:

- Коллективный договор;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Трудовой договор.

Стимулирующий эффект кадровой политики, проводимой в этих документах, выражается в повышении лояльности сотрудников к

предприятия, укреплении трудовой дисциплины, поддержании системы материального и нематериального стимулирования.

В качестве недостатков системы оплаты труда ООО «Пандора» можно отметить, что система оплаты труда персонала предприятия нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Ключевыми сотрудниками, приносящими основную прибыль предприятию ООО «Пандора» являются сотрудники отдела продаж.

На данный момент на предприятии ООО «Пандора» функционирует простая премиальная система оплаты труда сотрудников отдела продаж. Доход сотрудников складывается из оклада и премии за месяц. Оклад составляет 7000 тыс. руб.

В начале месяца до каждого сотрудника доводится финансовый план. По итогам месяца, исходя из объема выполнения или перевыполнения данного плана менеджеру начисляется премия в виде процента от объема продаж. Процент также варьируется от объема продаж выполнения плана, и начисляется на общий объем принесенный менеджером за отчетный период.

В табл. 15 приведены условия начисления премии для сотрудников отдела продаж

Таблица 15

Схема начисления премии для сотрудников отдела продаж в ООО «Пандора»

Процент выполнения плана	Размер премии в процентах от объема личных продаж
От 0% до 45%	0%
От 46% до 60%	6%
От 61% до 80%	8%
От 81% до 90%	10%
От 91% до 100%	12%
От 101% до 115%	13%
Свыше 116%	14%

Таким образом, менеджеру начисляется процент за принесенный объем продаж и оклад.

Расчета заработной платы работников отдела продаж представлен в табл. 16.

Таблица 16

Расчет оплаты труда сотрудников отдела продаж

Финансовые показатели		Текущая система							
План, руб.	Факт, руб.	Оклад, руб.	% выполнения плана	% от объема к начислению	Сумма адмотивии	Северный и районный коэффициент - 60%	Начислено	НДФЛ	Итого к выплате
120 000	85 000	7 000	71	8%	560	4536	12 096	1 572	10 523
200 000	90 000	7 000	45	0	0	4 200	11 200	1 456	9 724
230 000	200 000	7 000	87	10%	700	4 620	12 320	1 602	10 719
270 000	270 000	7 000	100	12%	840	4 704	12 544	1 631	10 914

Из текущей таблицы можно сделать выводы, что менеджер выполняя план менее чем на 45%, при этом в абсолютном выражении принесший 90 тысяч рублей получает только окладную часть. При этом менеджер, который выполнил план на 7,1%, но принес денег 85 тыс.руб, получает заработную плату практически в два раза больше.

Плюсы и минусы текущей системы материального стимулирования приведены в таблице 17.

Таблица 17

Положительные и отрицательные стороны действующей системы материального стимулирования сотрудников отдела продаж ООО «Пандора»

Плюсы системы	Минусы системы
Установлена постоянная часть - оклад Высокий процент за выполнение и перевыполнение плана	Низкий оклад Демотивация за невыполнение плана. Работа менеджера слабо контролируема Не учитывается денежный вклад менеджера в общий результат деятельности предприятия

Подводя итог, можно сделать выводы, что данная система материального стимулирования не гибкая, имеет слабый мотивационный характер для менеджеров, не способствует развитию как объемов продаж,

так и профессиональных навыков сотрудников.

Между тем система материального стимулирования должна стимулировать производственное поведение сотрудников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации.

В рамках исследования нами было проведено анкетирование сотрудников ключевого подразделения компании – отдела продаж.. Анкета приведена в приложении 3.

На предприятии работает 15 менеджеров отдела продаж. База исследования определена тем, что именно от данного подразделения в большей степени зависит эффективность предприятия в целом. Целью анкетирования являлась диагностика существующей системы материального стимулирования и определения направлений улучшений.

Далее рассмотрим основные выявленные в ходе анкетирования сотрудников проблемные места.

Представления об оценке деятельности у сотрудников ООО «Пандора» очень расплывчатые. Можно утверждать, что сотрудники не знают по каким показателям оценивается их индивидуальная работа. Опрос показал, что сотрудники не до конца понимают, как формируется премиальная часть их дохода. При личном интервью с сотрудниками, данный факт подтвердился.

На основании анализа полученных данных можно выделить следующие недостатки существующей системы оплаты труда ООО «Пандора»:

- Размер заработной платы слабо увязан с индивидуальными результатами труда работников.
- Показатели К1-К3 не формализованы. Нет разработанной инструкции о том, как рассчитывается каждый показатель и где необходимо брать данные для расчета.

– Представления об оценке труда у работников расплывчатые, нет четких критериев.

– Можно утверждать, что сотрудники понимают общие цели работы предприятия, но не знают по каким показателям оценивается их индивидуальная работа и работа предприятия в целом.

– При опросе ни один из сотрудников не смог определенно ответить, как принимается решение о размере премии и ее выплате.

Следовательно, можно подвести итог, что система оплаты труда на предприятии ООО «Пандора» не обладает достаточной прозрачностью для сотрудников, неформализованная. Сотрудники не знают критериев своей эффективности и соответственно не могут влиять на нее. Данное обстоятельство может вызывать некоторое недовольство и неудовлетворенность сотрудников и не ведет к максимальной направленности на достижение целей предприятия.

Глава 3. Совершенствование системы оплаты труда ооо «пандора»

3.1 Сущность и содержание предлагаемого проекта

Во второй части работы нами был проведен анализ существующей системы оплаты труда в ООО «Пандора» и выявлены ее проблемные зоны.

Далее представим детальный план мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда на предприятии.

Предлагаемая система оплаты труда основывается на системе показателей, которая позволит контролировать ход основных и вспомогательных процессов (KPI). Для каждого процесса определен набор показателей, минимально и максимально допустимые значения показателей.

Процесс работы с показателями заключается в следующем. С определенной периодичностью, для одних показателей ежедневно, для других ежемесячно или ежеквартально, значения показателей контролируются и на основании контроля отслеживается тенденция. Если присутствует негативная тенденция, то необходимо принимать определенные меры по исправлению ситуации.

Каждый процесс в деятельности предприятия выполняется одним лицом, ответственным за процесс. Показатели процессов соответственно дают оценку трудовой деятельности данного сотрудника.

Новая система оплаты труда разработана для сотрудников отдела продаж. Данные сотрудники являются ключевыми для ООО «Пандора», от их деятельности зависит эффективность предприятия в целом. Система оплаты труда менеджеров отдела продаж должна быть нацелена на следующие моменты:

- увеличение прибыли предприятия;
- привлечение новых клиентов;
- своевременное информирование имеющихся клиентов об акциях и

условиях продаж;

- поддержание лояльности сотрудников отдела продаж к предприятию.

Далее рассмотрим подробно принцип расчета заработной платы сотрудников отдела продаж.

Заработную плату менеджера отдела продаж при новой системе оплаты труда предлагается рассчитывать по формуле:

$$ЗП = \text{Оклад} + (\text{О} * \text{КРІ} / 100) + \text{Проб}, \quad (10)$$

где О – базовая оплата труда;

КРІ – коэффициент выполнения ключевого показателя эффективности;

Проб – процент от объема продаж.

Предлагаем внедрить следующий порядок определения оклада.

Оклад - постоянная часть заработной платы. Оклад для всех категорий менеджеров отдела продаж составляет 10 600 руб. – МРОТ

Размер базовой оплаты труда предлагается устанавливать в зависимости от категории менеджера. Установление суммы базовой оплаты в зависимости от категории поможет стимулировать менеджеров к сохранению рабочего места и лояльности к предприятию. ООО «Пандора».

Для успешного функционирования новой системы стимулирования труда сотрудников отдела продаж, предлагается предусмотреть следующие квалификации менеджеров отдела продаж и условия ее присвоения Таблице 18.

Таблица 18

Базовая оплата труда в зависимости от квалификации менеджера отдела продаж ООО «Пандора»

Наименование	Условия присвоения	Базовая оплата труда, руб.
Менеджер I категории (стажер)	на испытательном сроке	10 000
Менеджер II категории (специалист)	среднеквартальный объем продаж до 229999 руб.	12 000
Менеджер III категории (старший специалист)	среднеквартальный объем продаж от 230 000 до 349999 руб.	14 000

Менеджер IV категории (ведущий специалист)	среднеквартальный объем продаж от 350 000 руб.	17 000
---	---	--------

Далее рассмотрим ключевые показатели эффективности (KPI) для менеджеров отдела продаж.

Для успешного выполнения стимулирующей функции заработной платы, KPI должен включать в себя выполнение следующих показателей за месяц:

- Звонки - 500 шт. (звонок считается результативным, если он длился более 30 секунд)
- Встреч продажи - 40 шт. (встреча продажа - это встреча на которой с клиентом обсуждались прайсы, бюджеты, сроки поставок)
- Первичные сделки в CRM - 30 шт. (сделки, которые менеджер заносит в систему CRM, после того, как с клиентом обсуждался бюджет, либо после того как клиенту отправлен договор на согласование. Данная сделка должна иметь процент вероятности, предварительную сумму договора, и сроки поставки)
- Количество новых клиентов – 2.

Значение данных показателей имеет различный вес для успешности коммерческой деятельности предприятия, поэтому рекомендуется принять следующее распределение весов по KPI (Таблице 19)

Таблица 19

Распределения весов по KPI

Звонки	Встречи продажи	Первичные сделки	Новые клиенты
0,2	0,25	0,25	0.3

Если KPI равен 1, или больше единицы, базовая ставка выплачивается в полном объеме.

Далее произведем расчет премии от индивидуального выполнения

показателей эффективности, при высоких результатах для менеджера III категории отдела продаж ООО «Пандора» (Таблице 20).

Таблица 20

Пример расчета KPI для менеджера III категории отдела продаж
ООО «Пандора»

Показатель	План	Результат	Выполнение плана (%)	Весы KPI	Коэффициент KPI
Звонки	500	450	90	0,20	18
Встречи	40	35	88	0,25	28,4
Первичные сделки	30	35	117	0,25	29,25
Новые клиенты	2	3	150	0,30	45
Итого	x	x	x	x	120,65

В этом случае план выполнен и базовая ставка оплаты труда менеджера составляет $14000 \cdot 1 = 14000$ руб.

Далее произведем расчет начисления премии сотрудника отдела продаж в зависимости от выполнения плана.

Рассчитаем премию при месячном плане 230 000 руб. и его выполнении на 115%.

Расчет премии сотрудника менеджера продаж представим в таблице 21.

Таким образом, при перевыполнении плана продаж на 15% менеджер отдела продаж получит премию в размере 21 160 руб.

Также предлагаемая система оплаты труда сотрудников отдела продаж предполагает выплату квартальной премии.

Таблица 21

Расчет премии сотрудника отдела продаж ООО «Пандора» в зависимости от
выполнения плана продаж

План продаж	Процент от плана	Сумма продаж	Размер премии	
			Процент бонуса	Размер премии, руб.

Окончание таблицы 21

230 000	50%	115 000	2%	2300
	70%	161 000	3%	4830
	90%	207 000	4%	8280
	100%	230 000	7%	16100
	115%	264 500	8%	21160
	130%	299 000	9%	26910
	200%	460 000	10%	46000
	500%	1 150 000	15%	172500

По итогам квартала сотрудник получает денежную премию по следующим номинациям:

- максимальный КРІ - 1500 руб.
- максимальное количество новых клиентов - 1500 руб.
- максимальный объем денежных средств - 1500 руб.

В заключение произведем расчет оплаты труда на примере всех квалификационных категорий, при максимальном и минимальном выполнении планов продаж и индивидуальных показателей.

Рассчитаем заработную плату при достижении максимальных показателей. При этом учитывает план продаж для стажера и специалиста 230 000 руб. и выполнение плана на 130% (премия 9%)

Данные расчета представим в таблице 22.

Таблица 22

Расчет оплаты труда для всех квалификационных категорий сотрудников отдела продаж при максимальном выполнении КРІ и плана продаж, руб.

Показатель/квалификация	Менеджер I категории	Менеджер II категории	Менеджер III категории	Менеджер IV категории
Оклад	10 600	10 600	10 600	10 600
Базовая ставка*КРІ	10 000	12 000	14 000	17 000
Премия от выполнения плана продаж	26910	26910	26910	26910
Итого:	47 510	49 510	51 510	54 510

Таким образом, анализ данных таблицы показал, что при достижении максимальных результатов сотрудники отдела продаж получают

существенную материальную прибавку к заработной плате. Знание возможности достижения высоких материальных поощрений может существенно повлиять на мотивацию сотрудника к достижению максимальных показателей в своей индивидуальной деятельности.

В данном расчете не учитываются ежеквартальные премии, т.к. они зависят от индивидуальных обстоятельств и спрогнозировать их достаточно сложно.

Рассчитаем заработную плату при достижении минимальных показателей. При этом учитывает план продаж 230 000 руб. и выполнение плана на 50% (премия 2%) + выполнение KPI на 50% (базовая ставка*0,5)

Данные расчета представим в таблице 23.

Таблица 23

Расчет оплаты труда для всех квалификационных категорий сотрудников отдела продаж при минимальном выполнении индивидуальных показателей и плана продаж ООО «Пандора», руб.

Показатель/квалификация	Менеджер I категории	Менеджер II категории	Менеджер III категории	Менеджер IV категории
Оклад	10 600	10 600	10 600	10 600
Базовая ставка*KPI	5 000	6 000	7 000	8 500
Премия от выполнения плана продаж	2300	2300	2300	2300
Выручка предприятия от менеджера	17 900	18 900	19 900	21 400
Итого:	10 600	10 600	10 600	10 600

Таким образом, анализ данных таблицы показал, что при достижении минимальных результатов сотрудники отдела продаж получают гораздо более незначительный доход.

Далее произведем оценку экономической эффективности предложенной системы стимулирования менеджеров отдела продаж.

3.2 Оценка экономической эффективности новой системы оплаты труда

Оценку экономической эффективности предложенной системы оплаты

труда произведем, основываясь на зависимости увеличения прибыли и ФОТ сотрудников отдела продаж.

На первом этапе произведем расчет ФОТ сотрудников отдела продаж за год при новой системе стимулирования.

В структуре отдела продаж 10 менеджеров: 3 менеджера I категории, 3 менеджера II категории, 2 менеджера III категории и 2 менеджера IV категории.

Рассчитаем ФОТ для отдела продаж при условии выполнения максимальных показателей по КРІ и выполнению плана продаж. Данные расчета представим в таблице 24.

Таблица 24

ФОТ отдела продаж за год, тыс. руб.

	При достижении максимальных показателей	При достижении минимальных показателей	Темп прироста, %
Оклад	1272	1272	x
Базовая ставка*КРІ	1536	768	x
Премия от выполнения плана продаж	3 229	276	x
Итого ФОТ	6 037	2 316	260,6
Выручка отдела продаж	35 880	13 800	260

На рис. 12 представлен график изменения выручки и ФОТ сотрудников отдела продаж при внедрении новой системы оплаты труда.

Анализ данных графика, представленного на рис. 12, позволяет сделать вывод, что использование предложенной системы оплаты труда приведет к достижению высоких показателей по КРІ и выполнению плана продаж, при которых в свою очередь достигается как личная эффективность менеджеров, так и эффективность предприятия в целом.

Следовательно, данная система оплаты труда сотрудников отдела продаж является обоснованной и экономически выгодной.



Рис.13. Зависимость выручки предприятия от ФОТ сотрудников отдела продаж

Предложенная нами система оплаты труда для ООО «Пандора» позволяет решать ряд проблем в существующей системе, а именно:

- за счет увеличения верхнего порога премии и стандартизации отчетных документов мотивирует сотрудников выполнять и перевыполнять планы работ;
- соответствует по времени ожиданиям работника;
- является одновременно и экономной, и конкурентоспособной;
- является одновременно и гибкой, и стабильной;
- переменная часть не включает слишком много составляющих;
- простой в понимании. Работники могут сами быстро рассчитать свой доход.

Далее представим план мероприятий по внедрению новой системы оплаты труда, таблица 25.

План мероприятий по внедрению новой системы оплаты труда в
ООО «Пандора»

№ п	Мероприятие	Срок	Ответственный
1	Извещение сотрудников о внедрении новой системы оплаты труда, разъяснение деталей	Июнь 2017	Специалист по кадрам
2	Внесение соответствующих поправок в трудовые договоры или заключение дополнительных трудовых соглашений	июль-август 2017	
2.1	- оформление договоров		Специалист по кадрам
2.2.	- подписание договоров		Директор
3	Параллельный с расчётом ЗП по действующей системе, расчёт ЗП по новой системе. Выдача расчётного листка с двумя суммами ЗП (фактическая сумма ЗП, выдаваемая на руки, и исчисленная по новой системе)	июль-август 2017	Бухгалтер
4	Вступление новой системы оплаты труда в силу	Сентябрь 2017	Директор

План внедрения новой системы вознаграждения предусматривает подготовительные и организационные мероприятия, необходимые для исключения фактора недовольства и непонимания сотрудниками новой системы оплаты труда.

Данная предложенная система оплаты труда является актуальной для предприятия ООО «Пандора» в данный момент, в дальнейшем, с ростом и изменением предприятия, должна так же модернизироваться и система оплаты труда.

Вывод:

- введение КРІ позволяет стимулировать сотрудников отдела продаж, не только повышать свой доход за счет максимальных продаж, но и выполнять необходимые действия для успешной организации коммерческой деятельности предприятия ООО «Пандора»;

- премия от объема продаж, позволяет стимулировать на максимальное выполнение и перевыполнения плана, при этом, чем выше процент перевыполнения плана, тем выше процент от полученной выручки;

- квартальная премия выплачивается по номинациям и составляет незначительную сумму, но при этом носит признательный характер: максимальный КРІ, максимальное количество новых клиентов, максимальный объем денежных средств.

В целом по предприятию, внедрение новой системы оплаты труда приведет к увеличению выручки и развитию клиентской базы за счет стимулирования сотрудников отдела продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе были исследованы теоретические основы оплаты труда. Раскрыта сущность заработной платы: виды, функции и принципы организации. Описаны формы и системы оплаты труда.

Оплата труда работников - это цена трудовых ресурсов, занятых в производственном процессе. В значительной степени она определяется количеством и качеством затраченного труда, но на нее влияют и чисто рыночные факторы, такие как спрос и предложение труда, конъюнктура, законодательные нормы.

Исследована система материального стимулирования, как элемент системы оплаты труда. Система материального стимулирования должна отражать материальные потребности работников, т.е. средства стимулирования должны быть актуальными и востребованными для персонала, т.е. работники должны стремиться к ним. Смена материальных потребностей работников должна быть сигналом к необходимости модернизации системы оплаты труда.

Во второй главе после проведенного анализа существующей системы материального стимулирования в ООО «Пандора», выявлены проблемные зоны и даны общие рекомендации по ее совершенствованию.

Система оплаты труда должна стимулировать производственное поведение сотрудников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации.

Следовательно, можно подвести итог, что система оплаты труда на предприятии ООО «Пандора» не обладает достаточной прозрачностью для сотрудников, неформализованная. Сотрудники не знают критериев своей эффективности и соответственно не могут влиять на нее. Данное обстоятельство может вызывать некоторое недовольство и

неудовлетворенность сотрудников и не ведет к максимальной направленности на достижение целей предприятия.

В третьей главе было предложено провести комплекс мероприятий в ООО «Пандора» направленный на совершенствование существующей системы оплаты труда для ключевых сотрудников отдела продаж, которая в конечном итоге будет:

- Мотивировать работников выполнять или перевыполнять плановые показатели;
- Соответствовать по времени ожиданиям работника;
- Быть одновременно и экономной, и конкурентоспособной;
- Быть одновременно и гибкой, и стабильной;
- Не включать в себя в переменной части слишком много составляющих;
- Простой в понимании, работники должны быстро рассчитать свой доход.

Предлагаемая система оплаты труда основывается на системе показателей, которая позволит контролировать ход основных и вспомогательных процессов (KPI). Для каждого процесса определен набор показателей, минимально и максимально допустимые значения показателей.

Процесс работы с показателями заключается в следующем. С определенной периодичностью, для одних показателей ежедневно, для других ежемесячно или ежеквартально, значения показателей контролируются и на основании контроля отслеживается тенденция. Если присутствует негативная тенденция, то необходимо принимать определенные меры по исправлению ситуации.

Каждый процесс в деятельности предприятия выполняется одним владельцем, ответственным за процесс. Показатели процессов соответственно дают оценку трудовой деятельности данного сотрудника.

Новая система оплаты труда будет разработана для сотрудников отдела

продаж. Данные сотрудники являются ключевыми для ООО «Пандора», от их деятельности зависит эффективность предприятия в целом.

Система стимулирования труда менеджеров отдела продаж должна быть направлена на следующие моменты:

- увеличение прибыли предприятия;
- привлечение новых клиентов;
- своевременное информирование имеющихся клиентов;
- поддержание лояльности сотрудников отдела продаж к предприятия.

План внедрения новой системы вознаграждения предусматривает подготовительные и организационные мероприятия, необходимые для исключения фактора недовольства и непонимания сотрудниками новой системы оплаты труда.

Данная предложенная система оплаты труда является актуальной для предприятия ООО «Пандора» в данный момент, в дальнейшем, с ростом и изменением предприятия, должна так же модернизироваться и система оплаты труда.

Из выше сказанного можно сделать вывод:

- Введение КРІ позволяет стимулировать сотрудников отдела продаж, не только повышать свой доход за счет максимальных продаж, но и выполнять необходимые действия для успешной организации коммерческой деятельности предприятия ООО «Пандора»;

- Премия от объема продаж, позволяет стимулировать на максимальное выполнение и перевыполнения плана, при этом, чем выше процент перевыполнения плана, тем выше процент от полученной выручки;

- Квартальная премия выплачивается по номинациям и составляет незначительную сумму, но при этом носит признательный характер: максимальный КРІ, максимальное количество новых клиентов, максимальный объем денежных средств.

В целом по предприятию, внедрение новой системы оплаты труда

приведет к увеличению выручки и развитию клиентской базы за счет стимулирования сотрудников отдела продаж.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)//СПС Консультант плюс.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017) //СПС Консультант Плюс.
3. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)//СПС Консультант Плюс.
4. Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.07.2016) //СПС Консультант Плюс.
5. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда. – М.: Юрайт, 2011. – 672 с.
6. Бугаков, В.М. Управление персоналом // «Российское предпринимательство», № 11 Вып. 2. 2014.
7. Буланов, В.С. Рынок труда: учебник / В.С. Буланов, Н.А. Волгин; под ред. В.С. Буланова, Н.А. Волгина. - М.: Экзамен, 2003. - 480 с.
8. Бухалков М. И. Место мотивации и стимулирования труда в развитии новых социально-трудовых отношений на промышленных предприятиях / М. И. Бухалков, М. А. Кузьмин // Нормирование и оплата труда в промышленности - 2010. – № 12. - С. 63-68
9. Бухалков М. И. Методы оценки эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии / М. И. Бухалков // Организатор производства - 2012. - №3.-С.29-37
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 320 с.
11. Веснин, В. Р. Управление персоналом в современных условиях /

В. Р. Веснин // Практический менеджмент персонала. – М. : Юрист, 2011. – С. 395– 414.

12. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р.Веснин. - М. : Проспект, 2010. - 688 с.

13. Владимирова, Л.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (в торговле): учебник / Л.П. Владимирова. - М.: Дашков и Ко, 2006. - 347 с.

14. Гузенкова О.В. Направления совершенствования расчетов по оплате труда в бюджетных организациях // Экономика и управление в современных условиях : материалы Междунар. (заочн.) науч.-практ. конф. / гл. ред. В.Ф. Забуга. - Красноярск, 2015. – С. 31-34.

15. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.

16. Доманцевич О. Грейдинг как эффективная форма оплаты труда / О. Доманцевич, Е. Копейкина, Е.А. Григорьева // Актуальные вопросы экономики и менеджмента : теория и практика : сб. ст. конф. – Краснодар, 2015. – С. 22-25.

17. Доманцевич О. Грейдинг как эффективная форма оплаты труда / О. Доманцевич, Е. Копейкина, Е.А. Григорьева // Актуальные вопросы экономики и менеджмента : теория и практика : сб. ст. конф. – Краснодар, 2015. – С. 22-25.

18. . Евдашева Д.А. Грейдинг как средство оплаты труда работника / Д.Н. Евдашева, И.В. Козел // Вопросы, ответы, гипотезы : наука XXI век. – Гданьск, 2014. – С. 66-67.

19. Жуков, А.Л. Регулирование и организация оплаты труда / А.Л. Жуков. - М.: МИК, 2009. - 383 с.

20. Зарипова М. Программа совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях // Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение. - 2013. - № 1. - С.19-30.

21. Иванова Н.Г. Эффективный контракт в модели бюджетирования, ориентированного на результат / Н.Г. Иванова, М.И. Канкулова // Финансовая аналитика : проблемы и решения. – 2015. - № 21. – С. 24-35.
22. Кашеварников И.Ю. Совершенствование оплаты труда работникам бюджетной сферы // Novainfo.ru. – 2014. - № 24. – С.47-49.
23. Калинина, Л.И. Экономика и организация торгового предприятия / Л.И. Калинина и др. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
24. Колобова, С.В. Трудовое право России: Учебное пособие для вузов / С.В. Колобова. – М.: ЗАО Юстицинформ, 2009. - 215 с.
25. Кураков Л.П., Кураков В.Л., Кураков А.Л. Экономика и право: словарь-справочник. — М.: Вуз и школа. 2015
26. Лапин А.Е. Актуальные вопросы совершенствования оплаты труда работников бюджетной сферы / А.Е. Лапина, Н.Н. Ломовцева // Вестн. Оренбургского гос. ун-та. - 2010. - № 8 (114), август. - С. 90-95.
27. Либерман К.А. Выбираем систему оплаты труда / К.А. Либерман // Российский бухгалтер. – 2011. - №12. – С.6.
28. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда : учеб. пособие для вузов / Б.Г. Мазманова. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 368 с.
29. Мельникова Т. Ф., Тарануха С. А., Мельникова А. В., Мельникова В. Л. Исследование лояльности персонала к предприятия на основе типологической модели мотивации В. И. Герчикова // Молодой ученый. — 2016. - №23. - С. 595-599.
30. Мицкевич А.А., Ухова О.А. Сбалансированная система показателей фирмы. - М.: Институт экономических стратегий, 2012. – 318 с.
31. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию — Олимп-Бизнес, 2010. — 320 с.
32. Организация и нормирование труда: Учебник / Под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2003. – 464 с.
33. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии:

Учеб. пособие / Под ред. Н.А. Васильевой. – М.: Приор-издат., 2015. – 160 с.

34. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. – М.: Кнорус, 2015. – 320 с.

35. Починок С.Н. Внедрение эффективного контракта в бюджетных учреждениях // Вестн. Волжского ин-та экономики, педагогики и права. – 2014. - № 2. – С. 211-214.

36. Ржехин В.М., Алеканд Д.А., Коваленко Н.В. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция М.: Вершина, 2014. - 224 с.

37. Самойлович В.Г., Телушкина Е.К. Экономика предприятия. – М.: Академия, 2016. – 224 с.

38. Сергеев И. Экономика организации (предприятия): Учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2013. – с.407

39. Ситдикова Р.И. Государственное регулирование и пути совершенствования систем оплаты труда в бюджетной сфере // Перспективы развития экономики и менеджмента : сб. науч. тр. по итогам Междунар. науч.-практ. конф. – Челябинск, 2014. – С.182-184.

40. Смирнова, А.М. Организация оплаты труда в торговле: учеб. пособие / А.М. Смирнова. - Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т, 2016. - 132 с.

41. Смирнова, А.М. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятиях отрасли (в торговле): учеб. пособие / А.М. Смирнова. -Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т, 2013. - 92 с.

42. Суреева М.Н. Методологические основы совершенствования управления средствами на оплату труда работников бюджетных учреждений // Экономика образования. – 2012. - № 5. – С. 71-79.

43. Смирнова, А.М. Трудовые показатели предприятия торговли : учеб. пособие / А.М. Смирнова. - Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т, 2015. - 152 с.

44. Терещенко, Н.Н. Планирование на предприятии торговли: учеб.пособие / Н.Н. Терещенко; Краснояр. гос. торг. – экон. ин-т.- Красноярск, 2015.- 296 с.

45. Типичные ошибки при внедрении КРІ, и как их избежать В.Матвеев& Финансист, № 7-8, 2016. С.21-28.

46. Титова, Е.В. Показатели эффективности использования заработной платы на предприятиях торговли / Е.В. Титова. - Красноярск, 2015. - 7 с.

47. Ушакова М. □ Действие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. - № 8, 2015. С.83-88.

48. Федин, В. Особенности организации оплаты труда руководителей // Соц. защита. - 2012. – № 2. - С.42-47.

49. Федченко, А.А. Оплата труда и доходы работников: учеб. пособие / А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 552 с.

50. Чечевицына Л.Н., Чечевицына Е.В. Экономика предприятия. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 384 с.

51. Экономика предприятия / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгалтер. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с.

52. Экономика труда / Под ред. Н.А. Горелова. – СПб.: Питер, 2016. – 704 с.

Ассортимент предприятия ООО «Пандора»

Группы товаров, представленные в ассортименте предприятия:

- Аккумуляторы;
- Аксессуары;
- Втулки, раздвижные механизмы;
- Дисплеи, тачскрины;
- Звонки, динамики;
- Кабели для UFS;
- Камеры;
- Карты памяти, USB флешки;
- Клавиатуры;
- Кнопки, джойстики;
- Коаксиалы, антенны;
- Корпуса;
- Корпусные части ORIGINAL;
- Микросхемы;
- Микросхемы ORIGINAL;
- Микрофоны;
- Оборудование, инструменты;
- Подложки под дисплей;
- Подложки под клавиатуру;
- Разъемы, коннекторы;
- Чехлы и украшения;
- Шлейфа.

Анкета для оценки конкурентоспособности

Уважаемые дамы и господа, оцените, пожалуйста, следующие предприятия реализации запасных частей для мобильных телефонов, по предложенным характеристикам (от 0 до 5):

Критерий оценки	Средний балл по данному критерию			
	ООО «Пандора»	«Технотрейд »	«СервисЛайн »	«Крассервис »
1. Широта ассортимента				
2. Качество продукции				
3. Качество обслуживания				
4. Рекламно-информационная деятельность				
5. Уровень цен				
6. Репутация предприятия				
7. Сроки поставки товара				

Спасибо за участие!

Анкета оценки текущей системы оплаты труда

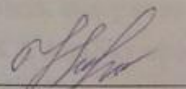
1. С какими подразделениями (предприятия) и по каким вопросам Вы взаимодействуете при выполнении Ваших функциональных обязанностей?
2. Какой информации от подразделений (предприятия) Вам не хватает (или она поступает с опозданием), для того чтобы повысить эффективность Вашей работы?
3. По каким показателям оценивается Ваша работа, и кто ее оценивает?
4. Понятно ли Вам как формируется Ваша премия?
5. Справедливо ли, на ваш взгляд, оценивается Ваш труд?
6. Как вы изменили бы свои обязанности (что бы Вы убрали или добавили)?
7. Каких полномочий лично Вам не хватает, чтобы эффективно выполнять порученную Вам работу и самостоятельно принимать решения?
8. Пожалуйста, опишите, что в Вашей работе можно было бы улучшить?
9. Назовите основные, на Ваш взгляд, причины не выполнения заявок на оказание услуг в срок?

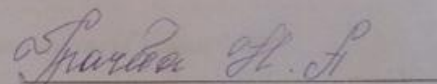
Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 52 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

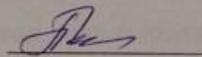

(подпись)


(Ф.И.О.)

«19» июня 2018 г.
(дата)

Нормоконтроль пройден

«16» 06 2018 г.
(дата)


(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева
(Ф.И.О.)