

Министерство образования и наук РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного отделения
Программа высшего образования
Кафедра менеджмента
Направление: «Управление персоналом»

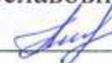
ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой менеджмента
к.э.н., доцент Балаиовская А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА
ПРЕДПРИЯТИИ»**

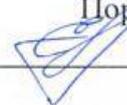
Выполнила:
Бикбаева Диана Вячеславовна, ЗУП-12А



Научный руководитель:

к.э.н. доцент

Пороцкий Е.С.



Самара
2017

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы оплаты труда персонала	5
1.1 Оплата труда работников в системе управления.....	5
1.2 Объективные предпосылки создания системы оплаты труда	8
1.3 Организация оплаты труда в компании	10
1.4 Формы и системы оплаты труда.....	17
2. Анализ системы оплаты труда в организации	24
2.1. Краткая характеристика деятельности организации	24
2.2. Анализ движения и эффективности использования персонала	33
2.3. Оценка существующей системы оплаты труда.....	37
3. Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда.....	47
3.1. Предложения по совершенствованию оплаты труда	47
3.2. Эффективность мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда	54
Заключение	60
Список литературы	64

Введение

Экономическая успешность любой организации зависит от большого числа факторов. Доходы, затраты, различные вынужденные и невынужденные расходы, налоги и отчисления – от всего этого зависит чистая прибыль организации, и ее максимизация является задачей любого руководителя организацией, стремящегося к успеху. Наиболее базовая схема увеличения прибыли проста: увеличить выручку, оптимизировать расходы. Причем оптимизация – это не просто сокращение, а корректировка с целью роста и процветания организации. Одна из основных категорий расходов любой компании – заработная плата. Любой сотрудник должен получать заработную плату. Но в каком размере и в какой форме – ответы на эти вопросы зависят от большого числа как внутренних, так и внешних факторов, и их неизбежно вынужден решать каждый руководитель.

В наше время среди ключевых факторов конкурентоспособности любой организации: обеспеченность квалифицированными работниками, уровень их мотивации; организация и формы рабочего процесса, определяющие эффективность использования рабочей силы. Сегодня большое значение в управлении персоналом имеет формирование планов по труду, выработку политики набора и отбора персонала, поддержание рабочей атмосферы на предприятии, содействие руководству в подборе, развитии и увольнении кадров. В центр внимания попадают вопросы занятости и адекватной оплаты труда, гибкой системы социальных выплат и организации труда, активного привлечения работников к планированию карьеры, росту их образованности и квалификации на всех этапах служебного пути. Суть управления кадрами состоит в том, что персонал рассматривается как конкурентное преимущество компании, которое необходимо использовать, развивать, мотивировать, как и другие ресурсы, чтобы достичь стратегических целей компании.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что изменения, в области систем оплаты труда, находятся в двустороннем воздействии на

развитие технического базиса производства, уровень экономического роста страны, общеобразовательную и профессиональную структуру сотрудников, а воздействие на денежную заинтересованность персонала через систему оплаты труда выступает одним из ключевых принципов управления персоналом в современной экономике.

Несмотря на то, что деньги, очевидно, служат самым важным мотиватором трудовой деятельности, но их воздействие зависит также от места, которое отводится материальному вознаграждению во всей системе менеджмента организации.

Цель работы: изучение системы оплаты труда в организации и формирование рекомендаций по ее совершенствованию.

Соответственно цели, определены следующие задачи:

- Изучение теоретических основ оплаты труда персонала.
- Анализ системы оплаты труда на рассматриваемом организацией.
- Разработка мероприятий по совершенствованию системы оплаты

труда.

Объект исследования: стимулирование труда персонала.

Предмет исследования: система оплаты труда.

Работа была выполнена на материалах ООО «PODIO».

В соответствии с поставленными задачами, структура работы включает первую теоретическую часть, где приведены определение, формы и виды оплаты труда, вторую аналитическую, где осуществлен анализ системы оплаты труда в организации, и третью практическую, где составлены рекомендации по улучшению системы оплаты труда в виде конкретных мероприятий.

При написании работы были применены такие методы научного исследования, как изучение научной литературы по теме, аналитический метод и метод моделирования.

1. Теоретические основы оплаты труда персонала

1.1 Оплата труда работников в системе управления

В соответствии с ч. 3 ст. 37 Конституции Российской Федерации, каждый имеет право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда [1].

Организация оплаты труда в экономических субъектах, предусматривающих найма работодателями (бизнесменами) сотрудников, предусматривает два уровня отношений работников с работодателями.

Первый уровень представляет собой взаимодействие на рынке труда, где формируется цена рабочей силы (ставка оплаты труда). Второй уровень взаимодействия сотрудников и работодателей – это взаимодействие в рамках организации. Чтобы способности персонала были реализованы, а их работа была эффективной то есть, чтобы организация и сотрудник получили то, на что они оба рассчитывают, их деятельность в организации необходимо организовать соответствующим образом, а цена рабочей силы (т.е. труда как объекта купли-продажи) и показатели, характеризующие эффективность работы, должны быть строго взаимосвязаны. Эта взаимосвязь и выступает предметом организации оплаты труда в организации [36, с. 154].

Для любого работника, на основе технических, организационных и экономических условий функционирования компании, а также исходя из сложившихся общественных представлений о социальных и физиологических нормативов по интенсивности труда, должны быть разработаны нормы трудовой деятельности (обязанности), определяющие конкретные количественные и качественные показатели его работы. Для каждого сотрудника, основываясь на цене его рабочей силы и нормирования труда, должна быть также определена количественная взаимосвязь уровня выполнения трудовых обязанностей, т.е. непосредственными результатами

труда, с размером оплаты труда сотрудниками. Иными словами, каждая количественная единица измерения трудовой нормы должна иметь денежную оценку.

Более того, работник и работодатель должны также оговорить оплату труда, превышающего установленные нормы. Эти вопросы чаще всего служат предметом обсуждения между персоналом и работодателем и формируют область действия внутреннего трудового рынка организации. В этих переговорах определяется взаимосвязь оплаты труда и степени перевыполнения трудовых норм (когда это нужно работодателю и устраивает работников). Те или иные варианты взаимосвязи степеней выполнения и перевыполнения трудовых норм и уровня оплаты труда персонала и образуют систему заработной платы. Таким образом, система оплаты труда представляет собой определенную взаимосвязь между характеристиками меры труда и меры вознаграждения за него в рамках и сверх трудовых норм, гарантирующую получение сотрудником заработной платы в соответствии с фактическими результатами деятельности (относительно норм) и ценой его труда, оговоренной работником и руководством [13, с. 101].

Разработка и контроль системы оплаты труда является наиболее сложной задачей для руководства организации при решении комплексной проблемы управления человеческими ресурсами. В единой политике управления персоналом эта проблема включает в себе наибольшее число противоречий между тем, что должно быть осуществлено по теории, и тем, что на самом деле реализуется. Таким образом, многие компании сталкиваются с циклической проблемой в виде формирования новой многообещающей системы заработной платы и итоговой неудачи этой системы, после чего цикл повторяется [2, с. 56].

Оплата труда выступает одним из ключевых направлений в системе управления организацией. Будучи одним из ресурсов, наравне с денежными, материальными и земельными, трудовые, или человеческие ресурсы необходимо приобретать; покупка человеческих ресурсов и представляет

собой систему оплаты труда. Являясь главным и основным по своему влиянию инструментом мотивации, заработная плата напрямую влияет на качество принимаемой рабочей силы, и опосредованно на производительность труда, однако было бы глупо полагать, что только манипуляциями с оплатой труда можно управлять персоналом – зарплата служит лишь внешней стороной качества и производительности труда, на самом деле на эти показатели эффективности компании влияет значительно больше факторов – прежде всего психологическая атмосфера внутри коллектива, а также нематериальные методы мотивации труда, микроклимат, возможности карьерного и профессионального роста. [19, с. 344].

Таким образом, можно утверждать, что роль системы оплаты труда в управлении значительна, позволяя достигать большей эффективности, вводя прогрессивные системы премирования и сдельной оплаты (прогрессивные или регрессивные надбавки за производство/продажу выше определенного плана.). В этой связи любая организация стоит перед необходимостью достижения золотой середины – обеспечить такую систему заработной платы, чтобы ее размер привлекал и удерживал работников, обеспечивая стабильную и высокую производительность и эффективность труда, и вместе с тем не допустить ее излишнего превышения в структуре затрат организации, что не только, очевидно, уменьшает прибыль, но также косвенно отрицательно влияет на производительность труда, особенно при неэффективных системах и формах оплаты труда (сотрудник может задаться вопросом, зачем ему работать усерднее, если он в любом случае получит более-менее высокую зарплату). Однако место заработной платы в вопросах влияния на персонал не может быть безусловно главным.

1.2 Объективные предпосылки создания системы оплаты труда

При переводе экономики на рыночные рельсы, образуются предпосылки для формирования рабочих систем оплаты труда. С одной стороны, только эффективный директор реально замотивирован в создании и использовании таких систем, а с другой – в рыночных условиях существенно повышается потребность в высоком доходе, т.к. появляется реальная возможность свободно покупать и пользоваться любыми товарами и услугами. По этой причине, обгоняющее развитие потребностей и запросов относительно фактических доходов является вполне естественным явлением и стимулирует деловые процессы.

Основополагающим фактором, обусловившим значительное повышение необходимости привязки размера заработка к результатам труда, послужило изменение роли работников в общественном производстве, связанное, в свою очередь, с процессами научно-технического прогресса. Компьютеризация, роботизация, использование новейших технологий повлекли за собой резкий рост доли рабочего времени, связанного с анализом, планированием, определением источников поставок, рынков сбыта, разработкой новых, более конкурентоспособных видов товаров, определением наилучших методов и средств создания товаров и услуг [25].

Более активная роль инновационных процессов в современной экономике невозможна без соответствующего уровня профессионализма, который требует роста затрат на обучение и квалификацию сотрудников. Как следствие, дорожает живой труд, объективно заставляя работодателя находить пути для увеличения эффективности использования человеческих ресурсов, в том числе посредством построения эффективных систем оплаты труда [11, с. 24].

Современные изменения в технике и технологии, организации труда и управлении рабочим процессом, а также рост значения информации и знаний, уровня подготовки работников и их тенденций к индивидуализму

значительно ограничивают возможности работодателя осуществлять непосредственно административный контроль результатов труда. Кроме этого, необходимо учитывать психологию работника, которая выражается в том, что, не имея заинтересованности, сотрудник противодействует усилиям менеджеров получить от него более высокую отдачу и максимизацию физических и умственных затрат в процессе осуществления своих обязанностей.

Чтобы максимально использовать индивидуализм и творческие способности своих сотрудников, без чего в современных условиях компания не сможет эффективно работать на рынке, работодатель должен создать эффективную систему оплаты труда персонала, которая должна создавать у работника инициативу и предприимчивость, побудить его считать доходы и расходы, находить выгоду и учитывать перспективу. Только в этом случае трудовой процесс будет для работника эффективным, когда он заинтересован в результатах своей работы [42, с. 44].

Необходимость оплаты труда персонала компаний обуславливается также результатами исследований сущности интересов работников и работодателей.

Интерес – поведенческое проявление потребности человека, направленное на достижение поставленной цели. Денежный интерес наемного сотрудника состоит в том, чтобы осуществлять такую линию поведения в процессе трудовой деятельности, при которой можно получать вознаграждение, удовлетворяющее его материальные потребности. С другой стороны, интерес работодателя ориентирован на достижение результатов работы организации в виде увеличения прибыли или улучшения иных показателей, удовлетворяющих уже его потребности [39, с. 167].

Личные интересы сотрудников и работодателей и, соответственно, их поведенческие линии в процессе осуществления деятельности основываются, с одной стороны, на личных потребностях, а с другой – под воздействием объективных обстоятельств. Иными словами, экономические интересы при

их осуществлении предусматривают не только субъективные черты, но и по своей сущности и своему содержанию имеют объективный характер.

Признание субъективности экономических интересов ни в коем случае не означает, что можно волевыми методами, не учитывая объективных производственных взаимоотношений, кому бы то ни было формировать интересы субъектов производства в собственных целях. Предпринимаемые на протяжении многих лет и во многих компаниях попытки подчинить личные и коллективные интересы интересам государственным не принесли долгосрочных результатов [5, с. 209].

Достичь более полного удовлетворения коллективных и общественных интересов можно лишь в том случае, если на первый план выходит личный интерес. Так как материальные потребности формируют у сотрудника предприятия мотивацию к максимальному доходу, то работодатель может содействовать осуществлению этой его потребности, закрепив зависимость степени ее удовлетворения от трудовой деятельности, направленной на выполнение целей организацией. В свою очередь, ориентация действий персонала на достижение целей компании формируется посредством системы оплаты труда, определяющей размер вознаграждения в зависимости от результатов работы [2, с. 66].

1.3 Организация оплаты труда в компании

Оплата труда персонала представляет собой компенсацию работодателем труда наемного сотрудника, соответственно количественным и качественным показателям работы.

Величина этой компенсации имеет вполне конкретные количественные рамки, т.к., они одновременно должны обеспечить:

- 1) Для работника – некий уровень удовлетворения его персональных и социальных интересов, необходимый для восстановления усилий, затраченных им в рабочем процессе;

2) Для работодателя – получение на соответствующем рабочем месте от сотрудника результатов, необходимых для выполнения целей компании [6, с. 11].

Выделяют денежные и не денежные (натуральные) формы оплаты труда. Наиболее распространенными являются денежные формы, позволяющие работнику в условиях наличия денег в качестве всеобщего ценностного эквивалента и универсального средства платежа использовать их наиболее эффективным образом для обеспечения своих потребностей. К не денежным видам оплаты труда в современной экономике обращаются довольно редко. Однако при нарушении денежного обращения, в случае гиперинфляции и неустойчивой, кризисной экономической ситуации, отсутствия работающего механизма индексации доходов, неденежная форма оплаты труда получает более широкое распространение [16, с. 201].

Как социально-экономическое понятие, оплата труда выражает противоположность интересов работодателя и наемного сотрудника в их отношениях касательно выполненной последним работы.

Для работника его заработная плата является главной и основной частью его персонального дохода, средством его воспроизводства как носителя способностей к трудовой деятельности. Интерес работника заключается в повышении оплаты труда через увеличение как своего вклада в результат деятельности организации, так и стоимости своего труда.

Для организации оплата труда персонала – это неизбежные затраты на рабочую силу как используемый в процессе производства ресурс. Интерес работодателя заключается в уменьшении расходов на рабочую силу на единицу выпускаемой продукции как за счет более эффективного использования сотрудника за рабочее время при определенной оплате за единицу этого времени, так и с помощью заключения более выгодных условий найма [20, с. 7].

В развитых рыночных экономиках заработная плата представляет собой цену, выплачиваемую персоналу за использование его труда, размер

которой формируется на рынке труда, т.е. через спрос и предложение на рабочую силу. Чем больше спрос на ту или иную рабочую силу и чем ниже ее предложение, тем больше ставки заработной платы, и, соответственно, чем выше предложение труда, тем его оплата меньше.

Ключевая задача формирования системы оплаты труда заключается в том, чтобы зафиксировать зависимость заработной платы от объема и качества трудового вклада каждого сотрудника и таким образом увеличить стимулирующую функцию вклада.

Для организации системы оплаты труда необходимы:

1. Закрепление форм оплаты труда персонала организации;
2. Разработка критериев и определение величины доплат за те или иные достижения сотрудников организации;
3. Разработка системы должностных окладов работников;
4. Обоснование критериев и размера премирования персонала [9, с. 78].

Проблема организации оплаты труда играют одну из ведущих ролей в социально-экономической стратегии организации. В рыночной экономике практическая реализация мероприятий по совершенствованию организации оплаты труда должна основываться ряде принципов оплаты труда и экономических законах возмещения затрат на воспроизводство рабочей силы и законе стоимости.

Таким образом, можно сформулировать систему принципов организации системы оплаты труда:

1. Принцип оплаты по расходам и результатам, вытекающий из указанных законов. В течение длительного отрезка времени вся система организации заработной платы в России было ориентирована на распределение по затратам труда, не соответствующее требованиям современных экономик. На данный момент наиболее адекватным является принцип оплаты не только по затратам труда, но и по его результатам;

2. Принцип повышения уровня оплаты труда на базе увеличения эффективности производства, обусловленный, прежде всего, действием таких экономических законов, как закон роста производительности труда, в свою очередь вытекающий из закона роста потребностей. Из указанных законов следует, что увеличение заработной платы персонала должно осуществляться, только основываясь на повышении эффективности производства;

3. Принцип опережения динамики производительности труда роста зарплаты, вытекающий из закона повышающейся производительности труда. Он нацелен на обеспечение необходимых накоплений и дальнейший рост производства;

4. Принцип денежной заинтересованности в увеличении эффективности труда вытекает из законов стоимости и повышающейся производительности труда. Требуется не только обеспечить материальную заинтересованность в тех или иных результатах труда, но и заинтересовать сотрудника в увеличении эффективности труда. Реализация данного принципа при построении системы оплаты труда способствует достижению определенных качественных перемен в функционировании всего экономического механизма [40, с. 311].

Заработная плата непосредственно связана с производительностью труда, которая является важнейшим показателем эффективности труда и представляет собой возможность конкретного сотрудника выполнять в единицу времени некий объем работы. Соответственно, заработная плата в рамках денежного вознаграждения выплачивается персоналу за реально выполненную работу.

Заработная плата, выступая основным фактором мотивации труда, оказывает первоочередное влияние на производительность труда. Организация не удержит рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение в конкурентоспособном объеме и не имеет шкалы заработной платы, стимулирующей персонал к работе. Чтобы обеспечить

устойчивый рост производительности труда, работодатель должен четко увязать заработную плату и карьерный рост с характеристиками производительности труда и выпускаемой продукции (оказания услуг) [24].

Система трудового вознаграждения должна быть образована таким образом, чтобы она не останавливала перспективные усилия с целью обеспечения производительности при отрицательных результатах в первое время. Особенно это касается эшелона управления.

Зарплата может выступать фактором, диссимилирующим рост производительности труда. Медленная работа зачастую вознаграждается выплатой сверхурочных. Подразделения, допустившие перерасход трудозатрат на осуществление той или иной деятельности в одном году, могут рассчитывать на повышение сметы на следующий год. Сам факт повышения временных затрат не является безусловным индикатором осуществления большего объема работы, хотя многие системы оплаты труда основываются именно на этих принципах. Таким образом, система оплаты труда должна предусматривать поощрение того, что способствует повышению производительности [5, с. 176].

При организации системы оплаты труда работодатель редко полностью самостоятелен. Как правило, оплату труда регулирует и контролирует государство в лице компетентных органов.

Регулирование оплаты труда основывается на сочетании мер административного воздействия и системы договоров.

Государственное регулирование оплаты труда подразумевает:

- Законодательное закрепление и изменение минимального размера оплаты труда в Российской Федерации;
- Налоговая политика в отношении средств, направляемых на оплату труда работодателями, а также доходов граждан;
- Определение территориальных коэффициентов и надбавок;
- Закрепление государственных гарантий в сфере оплаты труда [11, с. 33].

Регулирование заработной платы на базе договоров и соглашений представлено генеральными, территориальными, коллективными и индивидуальными договорами и контрактами.

Выделяют три категории мер политики в отношении доходов и зарплаты:

1. Контроль инфляции посредством налогов и фискальной политики;
2. Регулирование доходов через государственные правила и положения;
3. Политика трехстороннего сотрудничества.

Все эти элементы присутствуют в отечественной практике. Но при чрезмерном расслоении доходов, централизованная политика в сфере оплаты труда едва ли будет иметь положительный результат. Злоупотребление налоговым регулированием доходов может увеличивать долю теневого рынка. По этой причине, главная надежда, как представляется, возлагается на политику переговоров, например, по вопросу закрепления уровней оплаты труда, обеспечивающих динамичную и справедливую заработную плату.

Прожиточный минимум является показателем минимального комплекса и структуры потребления материальных ценностей и услуг, необходимых для поддержания здоровья и жизнедеятельности человека. Прожиточный минимум служит основой для определения размера минимальной оплаты труда, трудовой пенсии, минимального пособия по безработице и стипендии на время профессионального обучения от службы занятости.

Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) – низшая граница стоимости неквалифицированного труда, исчисляемая в виде денежных выплат в месяц, получаемых лицами, работающими по найму, за осуществление несложных работ в нормальных условиях. Минимальный размер оплаты труда утверждается с учетом стоимости жизни и экономических возможностей страны. Минимальный размер оплаты

вычисляется как 40% от прожиточного минимума на душу населения, что подразумевает его периодический пересмотр с учетом изменений индекса потребительских цен и тарифов на обслуживание [8, с. 30].

Минимальная ставка заработной платы основывается на минимальный размер оплаты труда. Минимальная месячная заработная плата сотрудника, выполнившего свои трудовые обязанности (нормы), не может быть меньше минимального размера оплаты труда. В него не включаются доплаты, надбавки, премии и иные поощрительные вознаграждения. При установлении минимального оклада сотрудников компании, работодатель обязан предусматривать более высокий его размер, чем закрепленный в Федеральном законодательстве минимальным размером оплаты труда. На уровне минимального размера оплаты труда ставка сотрудника устанавливается в случае, когда организация терпит экономические трудности, либо как специальную меру по предотвращению сокращения персонала.

Оплата труда сотрудников бюджетной сферы регулируется посредством Единой тарифной сеткой. Заработная плата работников не бюджетных организаций (муниципальных, индивидуальных предпринимателей, акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью) устанавливается собственником компании на основе законодательно закрепленного минимального размера оплаты отраслевых и особых соглашений, определенных в договорах и контрактах, и регулируется системой налогообложения прибыли (дохода) организации.

В рыночных условиях и учитывая процессы расширения прав работодателя в сфере оплаты труда, величина ставок (окладов), система премирования и условия выплаты вознаграждений за стаж устанавливаются коллективным договором. В трудовых контрактах могут содержаться более высокие ставки зарплаты, чем отраженные в коллективных соглашениях. Конкретная величина поощрительных вознаграждений определяется работодателем по итогам работы сотрудника [12, с. 31].

Оплата труда персонала осуществляется в первую очередь перед другими платежами фирмы после перечисления налогов.

1.4 Формы и системы оплаты труда

Совокупность систем оплаты труда в зависимости от основного показателя, используемого для определения результативности труда, подразделяют на формы заработной платы. Если основным измерителем результатов труда выступает количество выпущенной продукции/предоставленных услуг, имеет место сдельная форма оплаты труда, а если таким измерителем является величина отработанного времени – повременная заработная плата. Таким образом, под формой оплаты труда понимается тот или иной класс систем заработной платы, сгруппированный по признаку ключевого показателя учета результативности труда при оценке выполненной сотрудником работы в целях ее оплаты [29, с. 241]. Виды систем оплаты труда представлены на рисунке 1.4.1.

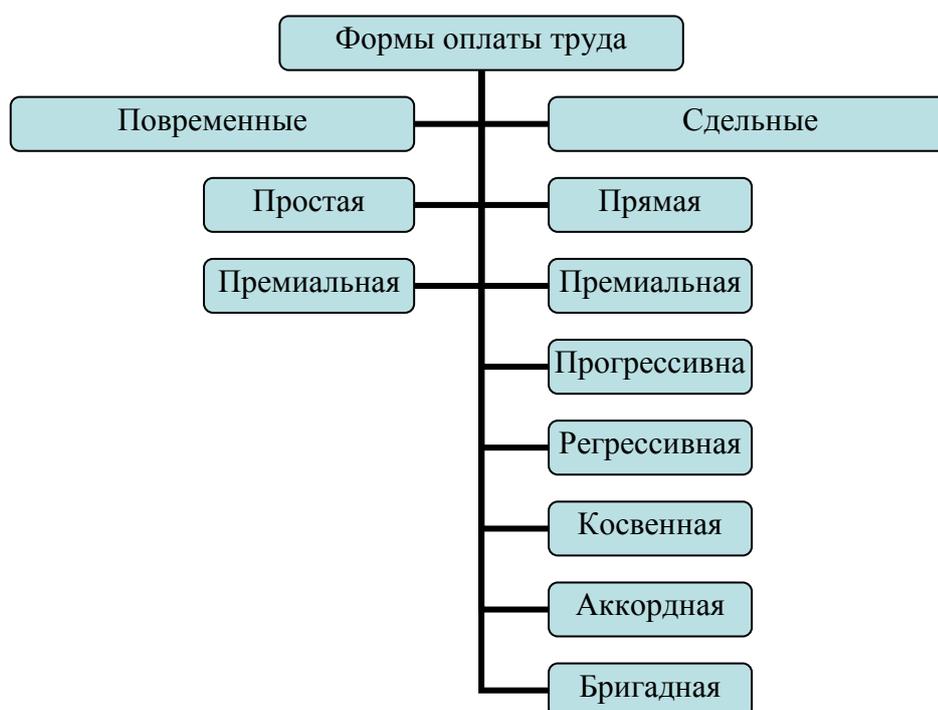


Рисунок 1.4.1 – Формы заработной платы

Повременная система оплаты труда включает в себя простую повременную и повременно-премиальную системы заработной платы.

а) При простой повременной системе заработная плата начисляется по установленной тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время. В условиях административно - командной системы тарифная ставка устанавливалась по разряду рабочего. На некоторых предприятиях этот порядок сохранен. В то же время на предприятиях, тарифицирующих работы с отступлением от единого тарифно-квалификационного справочника, тарифные ставки оплаты труда рабочего могут устанавливаться по разряду работы.

Простая повременная система оплаты труда стимулирует работника повышать квалификацию и отрабатывать в полной мере предусмотренные графиком рабочие часы. Однако она имеет ограниченное применение, поскольку слабо заинтересовывает работника в индивидуальных результатах труда.

б) Повременно - премиальная система оплаты труда. Традиционно широкое применение имеет на предприятиях, как зарубежных стран, так и России, повременная оплата труда, дополненная премиальными выплатами за выполнение плана по объему и качеству продукции, бережное отношение к оборудованию и инструменту, экономное расходование сырья и материалов.

Эффективность повременно-премиальной системы обеспечивается не только премиальными выплатами, но и установлением рабочим-повременщикам нормированных заданий. Для установления нормированных заданий на предприятии должны быть разработаны технически обоснованные нормы труда. Повременно-премиальная система оплаты труда применяется для оплаты труда руководителей, специалистов, других служащих, а также значительного числа рабочих [7, с. 78].

Сдельную форму заработной платы принято подразделять на системы: прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, сдельно-регрессивную, косвенную сдельную и аккордную.

Прямая сдельная система оплаты труда устанавливает непосредственную зависимость размера заработка рабочего от количества выработанной продукции (объема выполненных работ). Одним из основных элементов данной системы является расценка, которая устанавливается на единицу продукции (операцию). Расценка рассчитывается, исходя из тарифной ставки, соответствующей, как правило, разряду работы, и нормы выработки или нормы времени.

Нормы выработки обычно применяются в массовом и крупносерийном производстве, нормы времени - в единичном и мелкосерийном производстве.

Чтобы рабочий-сдельщик не ориентировался только на увеличение количества производимой продукции, важно заинтересовать его в улучшении и качественных показателей. Эта задача может быть решена с помощью применения сдельно-премиальной системы оплаты труда.

Сдельно-премиальная система оплаты труда наряду с прямым сдельным заработком включает в себя стимулирование за такие показатели, как качество продукции (процент сдачи продукции с первого предъявления, снижение процента брака), процент выполнения норм выработки, снижение трудоемкости, экономное расходование сырья и вспомогательных материалов, соблюдение технологической дисциплины производства, освоение новой техники.

При сдельно-прогрессивной системе оплаты труда предусматриваются одинарные расценки в пределах исходной базы и повышенные значения расценки за каждую единицу продукции (выполненной работы) сверх установленной базы.

Сдельно-регрессивная система оплаты труда применяется в том случае, когда экономически нецелесообразно наращивать объемы производства сверх установленного плана в связи с невозможностью быстро реализовать

сверхплановую продукцию и, следовательно, необоснованными затратами на ее хранение.

При сдельно-регрессивной системе оплаты труда устанавливаются различные значения расценки, которая изменяется в зависимости от степени отклонения выполненного объема работ от установленной базы. За каждую единицу продукции, произведенную сверх установленной базы, расценка снижается. Так же как и при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда может применяться одноступенчатая либо многоступенчатая шкала снижения расценок. При этом степень снижения расценки должна быть достаточной, чтобы не заинтересовывать рабочих увеличивать количество произведенной продукции сверх установленной исходной базы [10, с. 77].

По косвенной сдельной системе начисляется заработная плата рабочим, от количества и качества труда которых зависит выработка обслуживаемых ими основных рабочих, занятых непосредственно производством конечной продукции. Такая система обычно применяется для рабочих, занятых наладкой, ремонтом и другими работами по обслуживанию основных рабочих.

Косвенную сдельную систему целесообразно использовать для оплаты труда тех рабочих, которые реально оказывают непосредственное влияние на результаты работы обслуживаемых ими основных рабочих.

При аккордной системе заработок работника или группы работников устанавливается за весь объем произведенной продукции или выполненной работы. Применение этой системы предполагает усиление заинтересованности работников в повышении производительности труда и сокращении сроков выполнения работ при их соответствующем качестве.

Размер общего заработка по аккордному наряду определяется на основе калькуляции, включающей в себя перечень всех видов работ (операций), их объемы и расценку на каждый из них.

Если выполнение аккордного задания рассчитано на длительный срок, то, как правило, предусматриваются авансовые расчеты за фактически

выполненные работы в отчетном периоде. При этом допущенный в ходе работы брак устраняется до окончательного расчета и без дополнительной оплаты. Окончательный расчет по аккордному наряду производится после завершения и приемки всех работ.

При выполнении аккордного задания группой (бригадой) общий заработок распределяется в том же порядке, что и при бригадной сдельной системе оплаты труда.

Аккордная система оплаты труда может предусматривать премирование за сокращение срока выполнения аккордного задания при качественном выполнении работ.

Бригадная система оплаты труда применяется во многих организациях России, основана на объединении рабочих в производственные бригады. Такая система предполагает соответствующую организацию труда рабочих, объединенных единым производственным заданием и стимулированием за общие результаты труда. Бригадную систему целесообразно применять в тех случаях, когда необходимы согласованные совместные усилия и взаимодействие группы рабочих при выполнении производственного задания [13, с. 99].

Бригадная система оплаты труда позволяет более рационально использовать рабочее время и производственные ресурсы, увеличивать выработку и обеспечивать качественный выпуск продукции, что, в конечном счете, положительно влияет на общие результаты работы всего предприятия и повышение его конкурентоспособности. При обеспечении необходимых условий для эффективного функционирования бригад создается благоприятный психологический климат, снижается текучесть кадров, активно осваиваются смежные профессии, развивается творческая инициатива и демократические начала в управлении коллективом, повышается общая заинтересованность в коллективных результатах труда.

Бригадная система оплаты труда широко применяется в строительстве, угольной и горнорудной промышленности, на лесозаготовках, ремонтных

работах на транспорте. Ее целесообразно использовать при коллективном обслуживании крупных агрегатов, аппаратов и механизмов, и в других случаях.

При бригадной организации труда используется как повременная, так и сдельная система оплаты труда.

При повременной бригадной системе оплаты труда общий заработок формируется в соответствии со штатным расписанием, составленным на основе нормативов численности, норм обслуживания, тарифных ставок (окладов) и положением о премировании за коллективные результаты труда.

Таким образом, коллективный заработок при повременной бригадной системе оплаты труда включает в себя:

- повременную оплату труда по установленным тарифным ставкам (окладам) за отработанное время;
- экономию фонда заработной платы, складывающуюся при временном отсутствии кого-либо из членов бригады, а также при наличии вакансий;
- премию за коллективные результаты труда бригады в соответствии с положением о премировании;
- вознаграждение за трудовой вклад в общие результаты работы структурного подразделения и (или) организации [33, с. 401].

Бригадная сдельная система оплаты труда получила широкое распространение, и ее применяют, как и повременную, в сочетании с премированием за коллективные результаты труда.

Распределение общего заработка между членами бригады сдельщиков осуществляется аналогично тому, как это делается при бригадной повременной системе оплаты труда. Возможен также вариант, при котором распределение переменной части заработка, включающей в себя приработок и премию, происходит с учетом не тарифных ставок, а индивидуального сдельного заработка рабочих.

Если бригада состоит из рабочих-сдельщиков, рабочих-повременщиков и специалистов, то общий заработок бригады формируется из заработка

сдельщиков по сдельным расценкам, заработка повременщиков по сумме их тарифных ставок, специалистов по сумме их должностных окладов и премии, начисленной бригаде по действующему положению о премировании за коллективные результаты труда.

Членам бригады могут устанавливаться персональные выплаты, а также индивидуальные доплаты за работу в сверхурочное и ночное время, в праздничные дни и некоторые другие, которые не включаются в общий заработок бригады [2, с. 187].

Конкретные условия применения той или иной системы оплаты определяются тем, какие задачи ставит перед собой работодатель. Например, если его цель - наращивать объемы производства и обеспечивать высокие количественные достижения в труде, то наиболее рациональны прямая сдельная и сдельно-премиальная системы. В том случае, когда важно стимулировать работника повышать квалификацию и отрабатывать в полной мере предусмотренные графиком рабочие часы целесообразно применение повременно-премиальной системы оплаты труда.

2. Анализ системы оплаты труда в организации

2.1. Краткая характеристика деятельности организации

Общество с ограниченной ответственностью «PODIO» представляет собой организацию, занимающуюся розничной продажей женской, мужской и детской обуви и располагается в г. Самара. Организация ориентируется на покупателей среднего достатка, что выражается в структуре ассортимента.

Данные об организации ООО «PODIO» представлены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Общая характеристика торговой организации

Характеристика	Данные
Наименование	ООО «PODIO»
Юридический адрес	РФ, Самарская обл., г. Самара, ул. Галактионовская, д. 187
Дата регистрации	12.01.2014
Организационно – правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Ключевые поставщики	ООО «ОЛДИ», ОАО «ДЕРО », ЗАО «АРТ» г. Москва
Ключевые конкуренты	ООО «Риф», ООО «XS», ООО «Матрик С», ООО «Еврообувь»
Целевая аудитория	Население Ленинского района г. Самары
Площадь	100 м ²
в т.ч. торговая	57 м ²
Форма обслуживания	Продавец-консультант
Режим работы	С 9:00 до 21:00
Вид деятельности	Розничная торговля обувью

Организация для достижения своих целей вправе от собственного имени заключать сделки, приобретать имущественные и неимущественные права и нести по ним ответственность, выступать истцом и ответчиком в арбитражных, третейских и общеправовых судах; продавать продукцию по ценам, установленным самостоятельно; участвовать в любых хозяйственных товариществах и обществах; привлекать и пользоваться кредитными

средствами. Трудовые отношения на предприятии регулируются в соответствии с трудовыми договорами.

Организация функционирует в соответствии с действующими законами Российской Федерации и прочими нормативными актами. Предметом деятельности организации является розничная торговля обувью, а именно:

- Женская обувь;
- Мужская обувь;
- Детская обувь

Организация производит торгово-закупочную деятельность и иные разрешенные законодательством виды деятельности.

Сотрудники организации подлежат социальному страхованию и обеспечению. Управляет торговой организацией «PODIO» осуществляет директор, самостоятельно принимающий решения, осуществляющий и контролирующий всю торговую деятельность компании, принимает в организацию персонал и оформляет с ними трудовые отношения. Директор обеспечивает все обязательства перед государством, поставщиками, клиентами, банками, заключает договора на поставку продукции, контролирует осуществление поставок.

Структура менеджмента организации включает следующие элементы: звенья, уровни управления и связи – горизонтальные и вертикальные. Высшее звено представлено в лице директора. Среднее звено охватывает бухгалтера и старшего продавца (администратора). Низшее звено составляет торгово-оперативный и вспомогательный персонал предприятия.

Плюс такой структуры управления – простота и единство связей, т.е. любые команды руководства напрямую передаются подчиненным, что делает более оперативным их исполнение. В то же время у подобной структуры есть и свои недостатки. Так, вся информация сосредотачивается непосредственно у руководства, т.е. у директора; нет обратной связи с линейным персоналом,

т.е. все потоки информации проходят от руководителя к работником, в обратном направлении данные практически не поступают.

Ключевыми недостатками организационной структуры организации «PODIO» являются:

- Высокие требования к руководителю, который должен обладать разносторонними знаниями и опытом работы по всем направлениям менеджмента и сферам деятельности;

- Большие потоки информации сосредоточены у директора;

На базе должностных инструкций организации рассмотрим полномочия и обязанности сотрудников (Таблица 2.1.2).

Таблица 2.1.2 – Обязанности и полномочия персонала организации

Подразделение	Должность	Полномочия и обязанности
1	2	3
АУП (Административно-управленческий персонал)	Директор	Управляет торгово-хозяйственной и финансовой деятельностью компании в соответствии с текущим законодательством. Организует деятельность и эффективное взаимодействие всех подразделений и направляет их работу на развитие и совершенствование торговой деятельности.
АУП (Административно-управленческий персонал)	Заместитель директора	Обеспечивает наличие в организации товаров в соответствии с действующим ассортиментом и потребительским спросом. Организует и обеспечивает ритмичное выполнение плана товарооборота. Формирует ассортиментный перечень.
АУП (Административно-управленческий персонал)	Бухгалтер	Осуществляет бухгалтерский учет хозяйственно-финансовой деятельности компании и контроль экономного использования материальных, человеческих и денежных ресурсов, сохранности имущества организации. Определяет в соответствии с законом о бухгалтерском учете учетную политику на основе структуры и специфики деятельности организации.

Продолжение таблицы 2.1.2

1	2	3
ТОП (Торгово-операционный персонал)	Старший продавец	Осуществляет прием товаров по соответствующей документации, распаковывает товар, проверяет маркировку, очищает товар от загрязнения, проверяет комплектность, изучает особенности новых товаров. Подготавливает торговую площадь к работе, размещает товары, оформляет витрину (линейку товаров). Обслуживает покупателей и контролирует работу продавцов-консультантов.
ТОП (Торгово-операционный персонал)	Продавец-консультант	Взаимодействует с посетителями магазина с целью реализации товаров. Консультирует покупателей по вопросам ассортимента, наличия и количества товаров, предлагаемых клиенту, времени поставок. Предоставляет информацию о производителе, технологиях производства, особенностях носки и других технических вопросах. Помогает покупателям в выборе подходящих им товаров.
ВП (Вспомогательный персонал)	Грузчик	Перемещение, погрузка и загрузка товаров.
ВП (Вспомогательный персонал)	Уборщица	Контролирует чистоту помещений

На основе бухгалтерской отчетности проанализируем основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «PODIO» (Таблицы 2.1.3-2.1.5).

Таблица 2.1.3 – Основные экономические показатели использования персонала за 2015–2016 гг., тыс. руб.

Показатели	Единица измерения	2015 г.	2016 г.	Отклонения (+;-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Торговый оборот без НДС	тыс. руб.	63314	66246	2932	104,63
Торговая площадь	м ²	57	57	-	100
Торговый оборот на 1 м ² торговой площади	тыс. руб./м ²	702,6	735,17	32,57	104,64
Среднесписочная численность персонала	чел.	11	12,5	1,5	113,63
в т.ч. торгово-оперативного персонала	чел.	6	7	1	116,66

Продолжение таблицы 2.1.3

1	2	3	4	5	6
Производительность труда одного сотрудника	тыс. руб./чел.	5755,81	5299,68	-456,13	92,07
Производительность труда одного торгово-оперативного сотрудника	тыс. руб./чел.	10552,33	9463,71	-1088,62	89,68
Фонд оплаты труда					
– сумма	тыс. руб.	2124	2531	407	119,16
– уровень	%	3,24	3,7	0,46	-
Среднегодовая зарплата одного сотрудника	тыс. руб.	193,09	202,48	9,39	104,86

Анализируя показатели использования персонала организации за два года можно сделать следующие выводы.

Торговый оборот организации в 2016 г. составил 66 246 тыс. руб., что по отношению к прошлому году больше на 2 932 тыс. руб., т.е. прирост данного показателя составил 4,63%. Торговый оборот служит ключевым валовым показателем работы торговой компании, характеризующим результат его функционирования. Именно масса реализованных товаров представляет собой экономическую основу для получения определенного размера дохода и прибыли, таким образом формируя предпосылки для достижения стратегических целей компании.

Довольно эффективно используется такая составляющая материально-технической базы, как торговая площадь, о чём говорит увеличение нагрузки на 1 м² – на 4,64%, при том, что торговая площадь за два года не изменилась.

Среднесписочная численность персонала отражает трудовой фактор, используемый в организации в определенном календарном отрезке времени. Количество работников в 2016 году составило 14 человек, что на 3 человека больше, чем в 2015 г. в связи с увеличением количества сотрудников торгового и вспомогательного персонала.

В 2016 году имело место уменьшение производительности труда одного среднесписочного сотрудника на 456,13 тыс. руб. (-7,93%), а одного сотрудника категории торгово-оперативного персонала – на 11,32%, что

связано с наймом дополнительных работников, в том числе (1 из 3), не создающих выручки для организации. Предполагается, что в будущем периоде, в результате адаптации персонала, эта негативная тенденция уйдет или уменьшится.

Рассмотрев динамику фонда заработной платы, который в сумме вырос в 2016 году по сравнению с 2015 на 407 тыс. руб. (19,16%), можно говорить об излишних затратах на оплату труда, которые, в свою очередь, увеличили издержки и в итоге негативно сказались на прибыли организации.

При этом фонд оплаты труда вырос не только в сумме, но и по показателю уровня на 0,46%, увеличив таким образом уровень издержек обращения. За 2016 год по причине набора новых сотрудников также понизилась средняя заработная плата одного сотрудника на 17,79%, что не могло не сказаться на росте производительности труда.

Таблица 2.1.4 - Основные экономические показатели использования основных и оборотных средств за 2015–2016 гг., тыс. руб.

Показатели	Единица измерения	2015 г.	2016 г.	Отклонения (+;-)	Темп роста, %
Среднегодовая стоимость основных средств	тыс. руб.	921,5	956,5	35	103,80
Фондоотдача	руб./1 руб.	687,64	68,2	1,56	100,23
Фондоемкость	руб./руб.	0,014	0,013	-0,001	92,86
Фондовооруженность труда одного работника	тыс. руб./чел.	71,96	67,39	-4,57	93,65
Среднегодовая стоимость оборотного капитала	тыс. руб.	12646,5	13726	1079,5	108,54
Время оборота оборотных средств	дни	70,84	73,53	2,69	103,80
Скорость оборота оборотных средств	обороты	5,11	4,93	-0,18	96,48
Коэффициент рентабельности оборотного капитала	тыс. руб./1 руб. ОС	0,44	0,41	-0,03	93,18

Анализируя показатели использования основного и оборотного фондов предприятия за два года можно сделать следующие выводы.

Одним из ключевых показателей, выражающих оснащенность организации основными фондами, служит среднегодовая стоимость основных средств, которая в 2016 году относительно прошлого выросла на 35 тыс. руб. или на 3,8% за счет покупки нового оборудования. Фондоотдача характеризует объем продукции на единицу использованных основных средств. В 2016 году этот показатель вырос на 1,56 руб./1 руб. (0,23%). Иными словами, на 1 рубль, потраченный на основные средства, теперь приходится больше дохода, следовательно, основные средства используются эффективнее. Фондоемкость в 2016 году понизилась на 0,001 руб./руб (-7,14%). Фондовооруженность отражает, сколько средств, инвестированных в основные средства, приходится на одного сотрудника организации. Она понизилась на 4,57 тыс. Как указано в таблице 2.1.3, коэффициент использования основных средств увеличился и составил 4,82 тыс. руб./руб. ОФ (1,47%). Это отмечается как положительный эффект.

Среднегодовая стоимость оборотного фонда также существенна выросла (на 8,54%) и в 2016 г. составила 1 079,5 тыс. руб. Причем в данном случае использование оборотных средств можно характеризовать как неэффективное, т.к. уменьшился коэффициент их рентабельности на 0,03 (6,82%), что привело к увеличению оборачиваемости на 2,69 дня. Эта ситуация могло быть следствием нерационального распределения ресурсов, избытка денег на расчетном счете и в кассе, избыток и невостребование дебиторской задолженности и пр.

Таблица 2.1.5 - Основные показатели расходов, доходов и прибыли организации за 2015–2016 гг., тыс. руб.

Показатели	Единица измерения	2015 г.	2016 г.	Отклонения (+;-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Себестоимость реализованных товаров	тыс. руб.	50721	52311	1590	103,14

Продолжение таблицы 2.1.5

1	2	3	4	5	6
Валовая прибыль					
– сумма	тыс. руб.	12623	13964	1341	110,62
– уровень	%	19,81	21,16	1,35	-
Издержки обращения					
– сумма	тыс. руб.	8148,4	9252,4	1104	113,55
– уровень	%	12,75	13,85	1,1	-
Прибыль (убыток) от торговой деятельности					
– сумма	тыс. руб.	4464,6	4712,6	237	105,3
1	2	3	4	5	6
– в% к обороту	%	7,27	7,31	0,04	-

Анализируя показатели таблицы 2.1.5, можно сделать следующие выводы.

За анализируемый отрезок повысился показатель себестоимости реализованной продукции на 1 590 тыс. руб. (3,14%). Его рост всегда негативно сказывается на прибыли, но всё же он закономерен и ожидаем при приросте оборота. В этом конкретном случае темп увеличения торгового оборота больше темпа роста себестоимости почти на полтора процента, в связи с чем можно говорить о планируемом увеличении прибыли. За указанный период валовая прибыль в сумме выросла на 1 341 тыс. руб. (10,62%), а по уровню – на 1,35%, что, естественно, является положительным фактором.

По причине роста торгового оборота, соответственно, должны были вырасти и затраты, связанные с продажей (издержки обращения). За указанный период их рост по сумме составил 1 104 тыс. руб. (13,55%), а по уровню 1,10%. Такая ситуация является отрицательной, т.к. темп роста затрат превышает темп роста оборота почти на 9%. Это может быть связано с увеличением затрат на заработную плату, транспортных издержек (были

заключены контракты с другими поставщиками), увеличением средств, израсходованных на обслуживание основных средств (по причине их увеличения).

Прибыль от реализации повысилась на 237 тыс. руб. (5,3%). Хотя имел место значительный рост затрат, но рентабельность реализации выросла на 0,04%. Прочие затраты увеличились на 4 тыс. руб. (8,33%).

Прибыль до налогообложения представляет собой операционную прибыль, откорректированную на размер разницы доходов и расходов. В 2016 году она увеличилась на 233 тыс. руб. (5,26%) и составила 4649,6 тыс. руб. Общая рентабельность предприятия увеличилась на 0,03%.

Размер чистой прибыли составил 4518 тыс. руб., повысившись на 5,03%, что, безусловно, положительно, т.к. чистая прибыль служит ключевой итоговой характеристикой деятельности организации.

Рентабельность является комплексным показателем экономической эффективности деятельности, отражающей эффективность применения материальных, трудовых и финансовых ресурсов с позиции итоговой результативности. В 2016 году рентабельность предприятия увеличилась и составила 6,75%, что позволяет положительно оценивать деятельность организации.

Подытожив все вышесказанное, можно говорить об увеличении эффективности работы компании «PODIO» в 2016 г. Об этом свидетельствует рост объёма торгового оборота, покупка новых элементов основных средств, рост прибыли и конечной рентабельности, и все это в условиях экономического кризиса. Однако к негативным аспектам можно отнести уменьшение производительности труда и зарплаты всех сотрудников, неэффективное пользование оборотными средствами, превышение темпов увеличения фонда оплаты труда и расходов на реализацию над увеличением торгового оборота.

Таким образом, на основе проведенного анализа, можно утверждать, что организация имеет тенденцию к дальнейшему росту и расширению торговой деятельности.

2.2. Анализ движения и эффективности использования персонала

Проведем анализ группы показателей, связанной с человеческими ресурсами.

Развитие организации определялось увеличением численности персонала и спадом производительностью труда. За исследуемый период число работников увеличилось на 3 человека, а производительность труда всего персонала упала на 138,51 тыс. руб. (2,85%) (торгово-оперативного персонала повысилась на 408,85 тыс. руб., или 4,52%).

В наибольшей мере на динамику торгового оборота в 2016 году повлиял интенсивный фактор, т.е. уменьшение производительности труда сотрудников, что отрицательно характеризует работу торговой компании.

Проанализируем обеспеченность организации человеческими ресурсами (Таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1 – Анализ персонала организации и его структуры

Категории сотрудников	2015 (на конец года)		2016 (на конец года)		Отклонение (+;-) по		Темп изменения, %
	количество, чел.	уд. вес, %	количество, чел.	уд. вес, %	количеству, чел.	уд. весу, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Административно-управленческий персонал	3	27,27	3	21,43	0	-5,84	100,00
Директор	1	9,09	1	7,14	0	-1,95	100,00
Заместитель директора	1	9,09	1	7,14	0	-1,95	100,00
Бухгалтер	1	9,09	1	7,14	0	-1,95	100,00

Продолжение таблицы 2.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Торгово-оперативный персонал	6	54,55	8	57,14	2	2,60	133,33
Старшие продавцы	2	18,18	3	21,43	1	3,25	150,00
Продавцы-консультанты	4	36,36	5	35,71	1	0,65	125,00
Вспомог. персонал	2	18,18	3	21,43	1	3,25	150,00
Уборщик	1	9,09	2	14,29	1	5,19	200,00
Грузчик	1	9,09	1	7,14	0	1,95	100,00
Итого	11	100,00	14	100,00	3	0,00	127,27

В компании «PODIO» по категориям персонала (всего – 14 человек) сотрудники делятся на:

1. Административно-управленческий персонал (АУП) – 3 человека, доля которых в сотрудников составила 21,43%;

2. Торгово-оперативный персонал (ТОП) – 7 сотрудников, их удельный вес составил 57,14%;

3. Вспомогательный персонал (ВП) – 3 работника или 21,43% в общей совокупности персонала.

Структура персонала изображена на рисунке 2..2.1.



Рисунок 2.2.1 – Структура персонала компании «PODIO»

По данным таблицы 2.2.1, в 2016 г. количество сотрудников увеличилось на 3 человек и составило 14 работников. Эти изменения были связаны с принятием дополнительной уборщицы, а также старшего продавца и продавца-консультанта. В структуре АУП изменений не было.

Административно-управленческий персонал и специалисты охватывают таких работников, как директор, его заместитель и бухгалтер, общим числом 3 человека, доля представителей в общей численности компании составила 21,43%. (уменьшилась на 5,84%), категория сотрудников торгово-оперативного персонала, состоящая из старших продавцов – 2 чел. (21,43%), продавцов–консультантов – 5 чел. (35,71%), имеет наибольший удельный вес – 57,14%, который еще больше вырос (на 2,6%). Удельный вес вспомогательного персонала в лице уборщиц (14,29%) и грузчика (7,14%) в общей численности персонала составил 21,43% (+3,25%).

В общем, структуру персонала организации можно охарактеризовать положительно: не происходит излишнее «переадминистрирование» торгового процесса – руководителей в компании на 14 человек всего двое,

что позволяет не расплывать доходы предприятия на оплату труда работникам, не приносящим непосредственной выручки. То же самое можно и сказать о численности вспомогательного персонала – организация использует сигнализацию и тревожную кнопку, что позволяет экономить на охраннике.

Динамика персонала в организации, связанная с приемом и уходом сотрудников, служит важным объектом изучения, т.к. уровень стабильности кадров – это фактор, влияющий на производительность труда и эффективность деятельности.

Рассмотрим движение рабочей силы торговой компании в отчетном периоде. Найдем коэффициенты, характеризующие движение персонала на предприятии в исследуемых годах (Таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – Анализ движения персонала торговой компании «PODIO» в 2015-2016 гг., чел.

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонение, (+;-)	Темп изменения, %
1	2	3	4	5
1. Сотрудников на начало года	11	11	0	100,00
2. Принято сотрудников	2	6	4	200,00
3. Уволено сотрудников, из них:	2	3	1	150,00
3.1. По собственному желанию	2	3	1	150,00
4. Сотрудников на конец года	11	14	3	127,27
5. Среднесписочная численность	11	12,5	1,5	113,63
6. Коэффициент текучести кадров	0,182	0,273	0,091	150,00
7. Коэффициент оборота по приему	0,182	0,480	0,298	263,74
8. Коэффициент оборота по выбытию	0,182	0,240	0,058	131,87

Рассматривая движение кадров компании «PODIO», можно сделать ряд выводов:

Численность персонала по итогам 2016 г. выросла на 3 и составила 14 работников.

В организации имела место текучесть персонала, причем в самой важной его категории – торгово-оперативного персонала. Это не может не сказываться отрицательно на работоспособности персонала, на их мотивацию и производительность труда. Так, при среднесписочной численности в 12,5 человек, в 2016 г. по собственному желанию было уволено 3 сотрудника (в 2015 г. – 2), таким образом, коэффициент текучести составил 27,3%, что является значительным показателем.

Коэффициент оборота по выбытию отражает удельный вес уволенных работников за определенное время; в 2015 г. он составил 0,182, а в 2016 г. – 0,240. Аналогичный коэффициент по приему в 2016 г. составил 0,480, что является существенным показателем и грозит дальнейшим увеличением затрат на оплату труда. Иными словами, 50% персонала на конец 2016 г. были наняты в том же году. Это негативно характеризует организацию.

В целом можно характеризовать кадровую политику организации как неэффективную, – текучесть кадров среди торгово-оперативного персонала (0,4), а именно среди продавцов-консультантов (0,6) в 2016 году крайне высока, что требует улучшения условий труда а также мотивации персонала к увеличению стажа. Место работы не остается пустым, что говорит о достаточном уровне заработной платы, однако частота увольнений говорит о недостаточно благоприятных условиях труда, нематериальной мотивации и иных факторов, заставляющих работника уходить из компании.

2.3. Оценка существующей системы оплаты труда

Основными задачами анализа фонда заработной платы являются:

- Изучение состава, структуры и динамики фонда заработной платы;
- Выявление изменений показателей, произошедших за отчетный период;
- Выявление причин, вызвавших отклонение фактических показателей от плановых и прошлого года;

- Выявление факторов, оказавших влияние на фонд заработной платы;
- Расчет размеров влияния каждого из факторов;
- Оценка эффективности использования фонда заработной платы [6, с. 15].

Расходы на оплату труда занимают в общей величине издержек обращения значительный удельный вес, в связи с этим повышается и значение их анализа.

В организации используется две формы оплаты труда:

Для административно-управленческого и вспомогательного персонала – повременная: то есть они получают оклад за отработанное время, а в конце месяца по решению директора назначается премия.

Для торгово-оперативного персонала применяется повременнo-сдельная форма оплаты труда: все продавцы получают оклад за отработанные часы; при достижении определенной суммы проданного товара они получают премию, а при ее превышении – дополнительные надбавки соответственно этому превышению.

Проведем анализ динамики фонда заработной платы за два года в таблицах 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – Анализ динамики фонда заработной платы компании «PODIO» за 2015-2016 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение (+;-)	Темп роста, %
Торговый оборот, тыс. руб.	63314	66246	2932	104,63
Фонд заработной платы				
– сумма, тыс. руб.	2124	2531	407	119,16
– уровень, %	3,34	3,8	0,47	-
Относительная экономия (перерасход), тыс. руб.	-	311,4	-	-

Проанализировав данные таблицы 2.3.1, мы видим, что фонд заработной платы в отчетном году составил 2531 тыс. руб., что на 19,16% больше прошлого, причем данное увеличение наблюдается не только по

сумме, но и по уровню на 0,47%. Можно сделать вывод об излишнем расходовании средств на заработную плату, подтверждение чему служит показатель относительного перерасхода фонда заработной платы, который равен 311,4 тыс. руб.

Анализируя динамику фонда заработной платы за 2 года мы видим, что темп роста фонда заработной платы выше по сравнению с темпом роста оборота розничной торговли, что можно оценить негативно. Также можно отметить скачкообразность изменения уровня, что говорит о нестабильном ведении финансово-хозяйственного процесса.

На следующем этапе проведем анализ состава и структуры заработной платы, который дает возможность определить конкретные выплаты, за счет которых достигнута экономия или перерасход заработной платы

Данные состава и структуры фонда заработной платы за 2015-2016 гг. по показателю оплата труда по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам свидетельствуют об увеличении фонда заработной платы в отчетном году на 407 тыс. руб. (19,25%). При этом соответственно произошло увеличение по показателям выплаты по районным коэффициентам и процентным надбавкам возросли на 241,07 тыс. руб. (19,19%).

Проведем анализ структуры фонда оплаты труда по категориям персонала.

Таблица 2.3.2 – Структура фонда оплаты труда по категориям персонала

Показатель	2015 г.			2016 г.			Изменение (+;-)		
	Ср/год. числ.	Руб.	%	Ср/год. числ.	Руб.	%	Чел.	Руб.	%
Фонд оплаты труда	11	2124	100	12,5	2531	100	3	407	119,16
В т.ч.:									
Административно-управленческий персонал	3	695,7	32,8	2	710,1	28,1	0	14,4	102,1

Продолжение таблицы 2.3.2

Торгово-оперативный персонал	6	1174,7	55,3	7	1504,5	59,4	2	329,8	128,1
Вспомогательный персонал	2	253,6	11,9	2,5	316,4	12,5	1	62,8	124,8

Таким образом, с увеличением численности сотрудников категории Торгово-оперативного персонала и вспомогательного персонала, закономерно увеличились доли оплаты труда персонала этих категорий. Соответственно, уменьшилась доля административно-управленческого персонала в структуре фонда оплаты труда.

На основании таблицы 2.3.2, проведем анализ средней зарплаты по каждой категории персонала (таблица 2.3.3).

Таблица 2.3.3 – Среднегодовая зарплата в организации по категориям за 2015-2016 гг.

Категория персонала	2015 г., руб.	2016 г., руб.	Изменение, руб.	Темп роста, %
1	2	3	4	5
Административно- управленческий персонал*:				
Фонд оплаты труда	695,7	710,1	14,4	102,1
Среднесписочная численность	3	3	0	0
Среднегодовая зарплата	231,90	236,70	4,80	102,1
Торгово-оперативный персонал**:				
Фонд оплаты труда	1174,7	1504,5	329,8	128,1
<i>В т.ч. премии за продажи сверх нормы</i>	246,7	391,2	144,5	158,6
Среднесписочная численность	6	7	1	116,7
Среднегодовая зарплата	195,78	214,93	19,15	109,8
Вспомогательный персонал*:				
Фонд оплаты труда	253,6	316,4	62,8	124,8
Среднесписочная численность	2	2,5	0,5	125
Среднегодовая зарплата	126,80	126,56	-0,24	99,8

* - повременная оплата труда

** - повременно-сдельная оплата труда

Таким образом, таблица показывает, что среднегодовая зарплата работников показала разную динамику по категориям. Так, если среди Административно-управленческого персонала и Вспомогательного персонала изменений практически не было (2,1% и -0,2% соответственно), то среднегодовая заработная плата работников категории Торгово-оперативного персонала выросла на 9,8%, при том, что среднесписочная численность этой категории выросла.

Также стоит отметить, что торгово-оперативные сотрудники стали получать большей премий, т.е. превышать план продаж, что характеризуется положительно.

Проведем анализ выплат за неотработанное время (таблица 2.3.4).

Таблица 2.3.4 – Анализ выплат за неотработанное время (тыс. руб.)

Состав выплат	2015 год		2016 год		Отклонения по		Темп роста
	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %	сумме	уд. весу, %	
Выплаты за неотработанное время, всего	117,00	100,00	131,29	100,00	14,29	-	112,21
В том числе:							
– оплата ежегодных и дополнительных отпусков	117,00	100,00	131,29	100,00	14,29	-	112,21

По данным анализа, проведенного в таблице 2.3.4, отметим, что в состав выплат за неотработанное время входит только оплата ежегодных дополнительных отпусков, величина которых увеличилась в отчетном году по сравнению с прошлым на 14,29 тыс. руб. или в процентном соотношении на 12,21%. Выплаты по другим категориям не проводились.

Далее, проведем анализ заработной платы работников торговой компанией по источникам формирования (таблица 2.3.5).

Таблица 2.3.5 – Анализ заработной платы работников торговой компанией «PODIO» по источникам формирования за анализируемый период (тыс. руб.)

Источники средств для выплаты заработной платы	2015	2016	Темп роста, %
Торговый оборот	63314,00	66256,00	104,63
Фонд заработной платы			
– сумма	2114,00	2521,00	119,25
– в % к товарообороту	3,34	3,80	113,77
В том числе:			
1. Фонд заработной платы, возмещаемый издержками обращения			
– сумма	1308,42	1804,87	137,94
– в % к товарообороту	2,07	2,72	131,40
– удельный вес в общем фонде заработной платы, %	61,9	71,6	109,7
2. Выплаты заработной платы за счет прибыли			
– сумма	805,58	716,13	88,9
– в% к товарообороту	1,27	1,08	85,04
– удельный вес в общем фонде заработной платы, %	38,1	28,4	74,55
3. Выплаты заработной платы за счет других источников	-	-	-

Таким образом, по источникам формирования в компании «PODIO» фонд заработной платы формируется на 60-70% за счет издержек обращения, и на 30-40% за счет прибыли. Этим объясняется система премирования на предприятии – чем больше прибыль, тем больше премии сотрудникам; эта простая схема позволяет мотивировать торговый персонал на высокую эффективность продаж. Сумма фонда заработной платы в отчетном году составила 2521 тыс. руб., что на 19,25% больше прошлого года. Выплаты за счет прочих источников в фонд заработной платы не включаются.

Структура источников возмещения оплаты труда представлена на рисунке 2.3.1

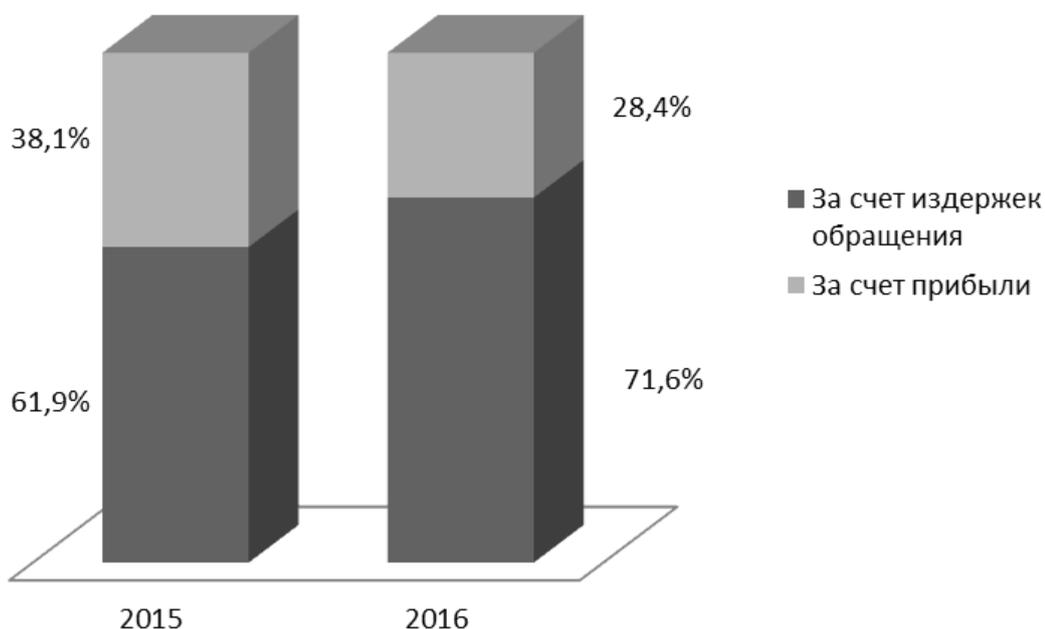


Рисунок 2.3.1 – Структура источников возмещения фонда оплаты труда за 2015-2016 гг.

Таким образом, видно, что в 2016 году большая доля заработной платы возмещалась из издержек (т.е. включена в себестоимость) и меньше – из прибыли, что обусловлено ее уменьшением. Таким образом, можно предположить, что цены на товары в 2016 году выросли в том числе из-за включения в себестоимость большей доли фонда оплаты труда.

Таким образом, на основе проведенного анализа источников оплаты труда, приведем анализ фонда оплаты труда по категориям персонала, теперь уже с учетом источников его возмещения (Таблица 2.3.6).

Таблица 2.3.6 – Структура фонда оплаты труда по категориям персонала по источникам его возмещения за 2015-2016 гг.

Категория персонала	2015		2016		Темп роста,
	Руб.	%	Руб.	%	%
1. Административно-управленческий персонал	695,7	100	710,1	100	102,1
За счет издержек обращения	451,51	64,9	485,0	68,3	103,4
За счет прибыли	244,19	35,1	225,1	31,7	96,6
2. Торгово-оперативный персонал	1174,7	100	1504,5	100	109,8
За счет издержек обращения	453,47	38,6	822,96	54,7	116,1
За счет прибыли	721,27	61,4	681,54	45,3	183,9
3. Вспомогательный персонал	253,6	100	316,4	100	99,8
За счет издержек обращения	207,7	81,9	287,61	90,9	109
За счет прибыли	45,9	18,1	28,79	9,1	91

Таким образом, в среднем за 2 года соотношение источников возмещения фонда оплаты труда по соотношению Издержки-Прибыль по категориям АУП, ТОП и ВП составили, соответственно, 66,6-33,4; 46,7-53,4; 86,4-13,6. Иными словами, наибольшая доля возмещения фонда оплаты труда за счет издержек составляет у Вспомогательного персонала (86,4%), напрямую не занятого в товарообороте, а аналогичный показатель по прибыли – у категории торгово-оперативных сотрудников (53,4%), что является стимулирующим фактором, т.к. от их работы зависит уровень продаж, в свою очередь, определяющий выручку предприятия. Таким образом, торгово-оперативный персонал заинтересован в лучшей работе, т.к. их зарплата складывается в большей степени за счет прибыли.

В рамках указанной тенденции увеличения доли издержек как источника возмещения фонда оплаты труда в связи с недостаточным приростом прибыли, в целом эта динамика затронули все категории, но больше всего Торгово-оперативный персонал – там это изменение составило 16,1%. Иными словами, в условиях недостаточного роста прибыли, руководство было вынуждено перенести некоторую долю возмещения фонда

оплаты труда на себестоимость деятельности, нежели на полученную прибыль.

При анализе средней заработной платы следует определить ее изменения по сравнению с планом и уровнем предшествующего периода, выявить причины отклонений, дать оценку факторам влияющим на эти изменения.

Проведем анализ средней заработной платы на торговом предприятии и оценим эффективность её использования (Таблица 2.3.7).

Табл. 2.3.7 – Анализ динамики показателей труда и заработной платы за исследуемый период

Показатели	Ед. изм.	За прошлый год	За отчетный год	Отклонение (+;-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Оборот розничной торговли	тыс. руб.	63314	66246	2932	104,63
Численность работников всего	чел.	11	12,5	1,5	113,63
В т.ч. работников Торгово-оперативный персонал	чел.	6	7	1	116,66
Производительность труда одного работника	тыс. руб./чел.	5755,81	5299,68	-456,13	92,07
Производительность труда одного работника категории Торгово-оперативный персонал	тыс. руб./чел.	10552,33	9463,71	-1088,62	89,68
Фонд заработной платы					
– сумма	тыс. руб.	2124	2531	407	119,16
– в % к товарообороту	%	3,24	3,7	0,46	-
Среднегодовая заработная плата одного работника	тыс. руб.	193,09	202,18	9,39	104,86

Среднегодовая заработная плата одного работника в отчетном году составила 202,48 тыс. руб., что на 4,86% больше прошлого года (торгово-

оперативного сотрудника – на 214,93 тыс. руб. и 9,8% соответственно), а производительность труда одного работника снизилась на 456,13 тыс. руб. (торгово-оперативного работника – на 1088,62 тыс. руб.)

Сравним темпы роста средней заработной платы персонала с темпами роста производительности труда. Так, производительность труда одного работника упала на 1023,95 тыс. руб. (17,79%) (торгово-оперативного работника - уменьшилась на 2271,58 тыс. руб., или 21,52%), что связано с приемом новых работников несоизмеримо приросту торгового оборота (всего лишь 4,63%). В это же время среднегодовая зарплата одного сотрудника упала лишь на 12,31 тыс. руб. или 6,37%, в то время как зарплата сотрудника категории торгово-оперативного персонала выросла на 19,15 тыс. руб. или 9,8%.

Увеличение заработной платы при спаде производительности труда (как всего персонала, так и торгово-оперативного) обусловлено, прежде всего, ситуацией на рынке труда – организация была вынуждена повышать зарплаты, чтобы в большей или меньшей степени поддерживать зарплату в организации в соответствии с другими фирмами отрасли и городской сферы торговли в целом (речь идет, в первую очередь, о неквалифицированном или малоквалифицированном труде). Это было сделано, в том числе, в попытке минимизировать текучесть персонала, которая признается проблемой. Также стоит отметить более высокую степень прироста заработной платы торгово-оперативных сотрудников, нежели остальных, что связано с приемом более опытных сотрудников.

На основе приведенного анализа, представим основные направления улучшения системы оплаты труда и повышения ее эффективности в главе 3.

3. Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда

3.1. Предложения по совершенствованию оплаты труда

Проведенный выше анализ оплаты труда выявил необходимость ее совершенствования. В таблице 3.1.1 сведены проблемы существующей системы управления персоналом и возможные пути решения.

Таблица 3.1.1 – Существующие проблемы в системе оплаты труда организации и возможные пути решения

Проблемы	Пути решения
1. Несовершенная система премирования персонала	Разработка новой системы премирования персонала по результатам труда
2. Несовершенная система формирования заработной платы Торгово-оперативного персонала	Сокращение окладной части заработной платы Торгово-оперативного персонала и увеличение процентов с продаж
3. Высокая текучесть кадров	Разработка системы премирования по стажу работы в организации

Первое мероприятие направлено на решение проблемы несовершенной системы премирования персонала путем разработки и внедрения новой системы премирования персонала, основанной на проведении годовых ревью (оценок деятельности).

Performance Review (термин, обычно переводимый как «оценка эффективности деятельности» или «обзор эффективности работы»; альтернативное название – Performance Appraisal) – это регулярная оценка работы персонала компании, осуществляемая в рамках системы управления эффективностью работы (Performance Management System). Процедура оценки эффективности деятельности в организации складывается из следующих элементов: проверка и анализ результатов решения задач, стоящих перед сотрудником, оценка достижений, постановка новых целей и планирование индивидуального развития сотрудника [34, с. 2].

Процесс проведения оценки эффективности деятельности (performance review) можно охарактеризовать как структурированный формальный диалог между подчиненным и руководителем, обычно происходящий раз в год или в полгода, в процессе которого работа подчиненного на протяжении указанного периода подвергается анализу и оценке с точки зрения ее результативности и качества исполнения, с выделением слабых и сильных сторон, обозначением возможностей развития и постановкой дальнейших целей.

В качестве инструмента проведения оценки эффективности деятельности сотрудников рекомендуется программный продукт «Competentum - Competentum. ИНСТРУКТОР».

«Competentum. ИНСТРУКТОР» представляет собой комплексное решение для автоматизации процессов развития персонала, организации электронного обучения и управления знаниями, основанное на сервисах платформы Microsoft Office SharePoint Server. Система автоматизирует и интегрирует различные процессы по формированию знаний в рамках единой платформы, поддерживает создание баз знаний и экспертных сетей, осуществляет хранение информации и реализует поиск по всем электронным материалам организации.

Для осуществления и оценки эффективности деятельности сотрудников в системе Performance Review присутствует электронная форма, настраиваемая под потребности конкретной организации. Форма Performance Review содержит блоки для постановки задач сотрудникам и последующего контроля эффективности их выполнения, а также (если требуется) блок оценки по компетенциям.

Решение Performance Review дает возможность организовывать максимально гибкую схему процесса оценки; на любом этапе могут быть скорректированы цели и задачи сотрудника, внесены промежуточные оценки и комментарии, пересмотрены этапы процесса, изменены настройки в правах доступа к результатам. Оценочная форма решения Performance Review –

единый документ, содержащий всю информацию о процессе оценки и постоянно используемый инструмент коммуникации сотрудников с руководителями. Предусмотрена поддержка «матричной» структуры организации, административного и функционального подчинения [34, с. 7].

Оптимальной основой для оценки работы персонала является модель компетенций. Компетенции помогают эффективно дифференцировать сотрудников по степени соответствия требованиям организации, структурируют процесс оценки, дают основу для предоставления обратной связи и для обсуждения примеров поведения сотрудников, а также позволяют при планировании совместить задачи индивидуального развития с интересами организации.

Удобная оценочная форма решения Performance Review дает возможность осуществить оценку сотрудника по критериям, входящим в модель компетенций компании. Данный блок может содержать не только названия компетенций и варианты выбора оценки с содержательной расшифровкой, но и перечни поведенческих индикаторов по каждой компетенции, а также поля для ввода примеров конкретного поведения сотрудника и других комментариев, обосновывающих оценку.

Использование решения Performance Review позволяет формировать индивидуальные планы развития (Individual Development Plans, IDP) сотрудников, обеспечивающие продуманную, экономически обоснованную и эффективную организацию обучающих мероприятий для персонала.

Индивидуальный план развития – это документ, содержащий перечень действий, направленных на обучение и развитие сотрудника. Одним из основных источников формирования индивидуального плана развития выступает оценка эффективности деятельности (Performance Appraisal), ежегодно проводимая в компании. По результатам такой оценки руководитель совместно с сотрудником (возможно, при участии HR-службы) составляют список обучающих и развивающих мероприятий, направленных на развитие компетенций, необходимых для достижения индивидуальных

целей на следующий отчетный период. Индивидуальный план развития полезен тем, что «привязан» к целям и задачам организации и одновременно интегрирован в планирование карьеры конкретного человека.

Решение Performance Review содержит специальную настраиваемую форму для формулирования целей и задач сотрудника на период до проведения следующей оценки эффективности деятельности (Performance Appraisal) [34, с. 15].

Для каждого сотрудника организации непосредственный руководитель будет выставлять конкретные планы. Каждые полгода должна будет проводиться оценка достижения данных планов. В зависимости от результатов рекомендуется следующая система оценок (таблица 3.1.2).

Таблица 3.1.2 – Система премирования по результатам проводимого Performance Review

Оценка	Премия, % от годового фонда оплаты труда сотрудника
Не соответствует ожиданиям	0
Соответствует ожиданиям	10
Выше ожиданий	15
Превосходит все ожидания	20

Выбор в пользу данной системы премирования был сделан в связи с тем, что она успешно применяется в западных компаниях. По опыту таких компаний подобное премиальное стимулирование труда положительно сказывается на производительности и качестве работы в целом.

Заключительное мероприятие направлено на снижение текучести персонала. Как показал проведенный выше анализ, коэффициент текучести персонала в 2016 году составил 18,2 % (торгово-оперативного персонала – 33%), что значительно превышает оптимальное значение. Текучесть кадров способствует увеличению расходов на поиск и привлечение персонала, снижению производительности труда, что в конечном итоге негативно сказывается на финансовых результатах предприятия.

В качестве метода снижения текучести персонала рекомендуется разработать систему поощрения работников за стаж. За каждый дополнительный год стажа предлагается увеличивать окладную часть на 2 %. Предполагается, что текучесть кадров снизит на 10 % [34, с. 19].

Первое мероприятие направлено на пересмотр системы премирования в организации: внедрение системы премирования по результатам годовых ревью, и снижение окладной части с одновременным увеличением процента с продаж.

Эффективность внедрения системы оценок по результатам полугодовых ревью провести довольно сложно. Можно лишь основываться на аналогичном опыте других компаний.

Так, руководство компании в начале января ставит задачу перед продавцами увеличить свою производительность труда к концу года на 5 %. Опыт показывает, что 30 % сотрудников не добьются ни каких результатов, большая часть сотрудников (45 %) будет иметь результаты, соответствующие ожиданиям руководства (т.е. получают премию 4 %), 20 % сотрудников достигнут результатов выше ожиданий (т.е. премия 8 %), и оставшиеся 5 % достигнут результатов превосходящих все ожидания (т.е. премия 12 %) [34, с. 23].

В данном случае имеется в виду, что ожидания руководства – это рост продаж на 5 % за год, выше ожиданий – это 7 %, и превосходят ожидания – это более 10 % роста продаж. Расчет представлен в таблице 3.1.3.

Таблица 3.1.3 – Расчет расходов на премию

Наименование показателя	2016 г. (факт)	Прогноз				
		Всего	Не соответствующим ожиданиям руководства 30 %	Соответствующим ожиданиям руководства 45 %	Выше ожиданий руководства 20 %	Превосходящим все ожидания 5%
1	2	3	4	5	6	7
Размер премии, % от годового фонда оплаты труда	0	9	0	10	15	20

Продолжение таблицы 3.1.3

1	2	3	4	5	6	7
Численность Торгово-оперативного персонала, чел.	7	7	2	3	1	1
Производительность труда Торгово-оперативного персонала, тыс. руб./чел.	9463,71	9856,46	9463,71	9936,90	10126,17	10410,09
Выручка, тыс. руб	66246	68468,08	19873,79	30008,85	14176,62	4426,81
Фонд оплаты труда на 1 торгово-оперативного работника в год, тыс.	214,93	239,11	214,93	236,42	247,17	257,92
Сумма премии, тыс. руб./чел.	0	96,72	0,00	21,49	32,24	42,99
Общие расходы на премию, тыс. руб.	0	139,70	0,00	64,48	32,24	42,99
Общий фонд оплаты труда торгово-оперативного персонала, тыс. руб.	1504,5	1644,20				
Отчисления с фонда оплаты труда торгово-оперативного персонала, тыс. руб.	511,54	559,04				

Анализ показывает, что внедрение системы премирования по результатам ревью может способствовать увеличению производительности Торгово-оперативного персонала с 9463,71 тыс. руб./чел. до 9856,46 тыс. руб./чел., что составит прирост в 4,15%.

Проведение данных ревью будет возможно с использованием инструмента (программного обеспечения) - «Competentum. ИНСТРУКТОР». Стоимость данной системы для предприятия составит 260 тыс. руб. Сюда входит установка программного обеспечения, настройка, обучение персонала. Программа не требует значительных затрат времени, поэтому заниматься ей будет лично глава организации (затраты на его обучение входят в стоимость системы).

Заключительное мероприятие направлено на поощрение сотрудников за стаж работы в организации с целью снижения текучести кадров категорий ТОП и ВП. Предполагается, что при поощрении сотрудников путем увеличения заработной платы на 1 % за каждый год стажа, удастся добиться

снижения текучести кадров на 15-20 % [34, с. 26]. Это позволит сократить долю сотрудников в организациях со стажем менее года (таблица 3.1.4) и повысить, в перспективе, производительность труда.

Таблица 3.1.4 – Анализ персонала по стажу работы в организации, чел.

Стаж работы	Численность сотрудников в 2016 г. (факт)	Численность уволенных сотрудников в 2016 г. (факт)	Численность уволенных сотрудников (прогноз)	Распределение численности сотрудников по стажу (прогноз)
До года	6	3	1	2
От года до трех лет	1	0	0	3
От трех до пяти	2	0	0	3
Свыше пяти лет	5	0	0	6
Итого	14	3	1	14

В таблице 3.1.5 представлен анализ численности сотрудников, стаж которых увеличится на год.

Таблица 3.1.5 – Численность сотрудников, стаж которых увеличится на год, чел.

Группа	Численность общая	Численность «перешагнувших» годовой рубеж	Численность «не перешагнувших» годовой рубеж
Вспомогательный персонал	3	1	1
Торгово-оперативный персонал	8	4	5
Итого	11	5	6

В таблице 3.1.6 представлен расчет нового фонда оплаты труда с учетом мероприятия.

Таблица 3.1.6 – Расчет нового фонда оплаты труда с учетом мероприятия

Группа сотрудников	ФОТ, 2016 г.	Годовой ФОТ до, на 1 чел.	Годовой ФОТ, после, на 1 чел.	ФОТ для «перешагнувших» годовой рубеж	ФОТ для «не перешагнувших» годовой рубеж	Общий ФОТ (прогноз)	Изменение ФОТ после мероприятия
1	2	3	4	5	6	7	8
Административно-управленческий персонал	710,1	236,7	236,7	710,1	0	710,1	0
Вспомогательный персонал	316,4	126,56	128,67	259,43	126,56	386,01	69,61
ТОП	1504,5	214,93	216,81	1074,65	659,84	1734,49	229,99
Итого	2531	192,73	194,06	2044,18	786,4	2830,6	299,6

Таким образом, после реализации мероприятия по увеличению заработной платы сотрудников «перешагнувших» годовой рубеж увеличатся затраты на фонд оплаты труда. Несмотря на то, что показатели средней заработной платы выросли незначительно, для сотрудников со стажем этот прирост составит до 15%. Таким образом, у сотрудников появится стимул получать стаж, и коэффициент текучести, как подразумевается, уменьшится.

3.2. Эффективность мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда

Система ревью с использованием инструмента «Competentum. ИНСТРУКТОР» позволит организации:

- Управлять процессом обучения и аттестации сотрудников;
- Осуществлять тестирование сотрудников;
- Управлять учебными материалами, курсами, тестами;
- Планировать и контролировать учебный процесс;

- Вести учет смешанного обучения (очного, электронного, дистанционного);
- Формировать и поддерживать корпоративную базу знаний;
- Проводить анализ эффективности процесса обучения, формируя необходимые отчеты [34, с. 1].

Использование системы обеспечивает организации значительную экономию времени на всех этапах организации и проведения обучения, позволяет формализовать и сохранить уникальные знания компании и снизить издержки на профессиональную подготовку персонала. Новая система премирования позволяет повысить материальную заинтересованность в выполнении задач, поставленных как перед конкретным работником, так и за результаты работы всего отдела.

Расчет эффекта представлен в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1 – Оценка экономического эффекта от проведения ревью

Показатель	2016 г. (факт)	Прогноз	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	66246	68468,08	2222,08	103,35%
Себестоимость, тыс. руб.	52311	53906,49	1595,49	103,05%
Коммерческие расходы, тыс. руб.	9303,4	9759,70	456,30	102,11%
В т.ч. на программное обеспечение для ревью	-	260	-	-
ФОТ ТОП, тыс. руб.	1504,5	1644,2	139,7	109,29%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4631,6	4801,89	170,29	103,68%
Рентабельность продаж, %	6,99%	7,01%	1,60%	122,88%

Анализ показывает, что внедрение системы премирования персонала на основе проведения оценки будет, в конечном итоге, способствовать увеличению прибыли от продаж на 170,29 тыс. руб. и росту рентабельности продаж на 1,6 %.

В таблице 3.2.2 представлен расчет экономии затрат на поиске и привлечении персонала. Расчет сделан исходя из того, что организация пользуется услугами рекрутинговых агентств, стоимость которых составляет

две месячные заработные платы подбираемого кандидата. Таким образом, экономия на найме 2 сотрудников Торгово-оперативного персонала (1 вместо 3), который согласно прогнозу не понадобится в следующем году, и относится на результат мероприятия, а точнее уменьшения коэффициента текучести.

Таблица 3.2.2 – Расчет экономии затрат на поиске и привлечении сотрудников

Наименование показателя	2016 г. (факт)	Прогноз	Абсолютное изменение
1. Среднесписочная численность сотрудников, чел.	12,5	14	1,5
2. Число уволенных сотрудников по собств. желанию, чел., в том числе:	3	1	-2
- ТОП	3	1	-2
Текучесть кадров	0,273	0,071	-0,202
3. ФОТ	2531	2830,6	299,6
- АУП	710,1	710,1	0
- ВП	316,4	386,01	69,61
- ТОП	1504,5	1734,49	229,99
6. Затраты на поиск и привлечение сотрудников, тыс. руб.	107,47	36,14	-71,33
Итого затраты	2638,47	2830,6	192,13

Таким образом, затраты на мероприятие составят 192,13 тыс. руб. в год, а результат – уменьшение коэффициента текучести кадров – согласно прогнозу, составит 20,2% (с 27,3% до 7,1%). Фонд оплаты труда увеличится, однако проблема предприятия будет решена – текучесть кадров существенно уменьшится, т.к. работники будут стремиться повысить свой стаж.

Прежде чем оценить эффективность всего комплекса мероприятий, необходимо рассчитать общее изменение коммерческих расходов, в том числе расходов на оплату труда (таблица 3.2.3).

Таблица 3.2.3 – Анализ изменений фонда оплаты труда после реализации комплекса мероприятий, тыс. руб.

Показатель	2016 г. (факт)	Прогноз	Абсолютное изменение
1	2	3	4
1. ФОТ (внедрение системы премирования по системе ревью), в том числе:	2531	2670,7	139,7
ФОТ ТОП после внедрения системы премирования	1504,5	1644,2	139,7
Затраты на внедрение системы премирования	-	260	260
Страховые взносы в фонды	860,56	908,06	47,50
из них с ТОП	511,54	559,04	47,50
Результат (Производительность труда)	9463,71	9856,46	392,75
Результат (Прибыль)	4631,6	4801,89	170,29
2. ФОТ (разработка системы премирования по стажу работы)	2531	2830,6	299,6
Страховые взносы в фонды	860,56	962,42	101,87
Затраты на поиск и привлечение персонала	107,47	36,14	-71,33
Результат (Коэффициент текучести)	0,273	0,071	-0,202
Итого изменение страховых взносов в фонды	860,56	1009,92	149,36
Итого изменение коммерческих расходов	107,47	296,14	188,67
Изменение ФОТ	2531	2970,3	439,3

Так, внедрение системы премирования по результатам ревью, согласно прогнозу, будет способствовать увеличению производительности торгово-оперативного персонала с 9463,71 тыс. руб./чел. до 9856,46 тыс. руб./чел., что составит прирост в 4,15%. Это, в конечном итоге, будет способствовать увеличению прибыли от продаж на 170,29 тыс. руб. и росту рентабельности продаж на 1,6 %.

По итогам второго мероприятия, представляющего собой введение надбавок за стаж работы, экономия на найме 2 сотрудников торгово-оперативного персонала (1 вместо 3), который согласно прогнозу не понадобится в следующем году, и относится на результат мероприятия, а точнее уменьшения коэффициента текучести. Последнее, в свою очередь, составит 20,2% (с 27,3% до 7,1%). Фонд оплаты труда увеличится, однако проблема организации будет решена – текучесть кадров существенно уменьшится, т.к. работники будут стремиться повысить свой стаж.

Приведем два наглядных примера изменения заработной платы – двух торгово-оперативных сотрудников, один со стажем работы в 4 года и высокой эффективностью (А), второй – работает в организации год и имеет среднюю эффективность работы (Б) (напомним, что до введения мероприятий ни стаж, ни эффективность, не учитывается). Так, до введения мероприятий годовая зарплата А и Б составляла по 214,93 тыс. руб.

По итогам мероприятия №1 (система ревью) выявляется, что А представляет эффективность последней группы («Превосходит все ожидания») и получает дополнительно 20% к своему ФОТ – таким образом, годовая зарплата А составляет уже 257,92 тыс. руб. В это же время, Б попадает в категорию «Соответствует ожиданиям» и получает 10% прибавки, что делает его годовой фонд оплаты труда 236,42 тыс. руб.

По итогам мероприятия №2 (надбавки за стаж), А, имеющий стаж работы в 4 года, получает прибавку в 4%, и его суммарный фонд оплаты труда становится 266,52 тыс. руб. Б, в то же время Б, проработавший только 1 год, получает прибавку в 1%, и получает 238,57 тыс. руб. в год. Представим описанный пример в таблице 3.2.4.

Таблица 3.2.4 – Изменение заработной платы по итогам мероприятий

Мероприятие	ФОТ сотрудника А, тыс. руб.	ФОТ сотрудника Б, тыс. руб.
2016 г., факт.	214,93	214,93
Мероприятие №1	257,92	236,42
Мероприятие №2	266,52	238,57

Таким образом, заметно, что на начальных этапах прирост заработной платы не так заметен. Однако чем больше и чем эффективнее работает сотрудник, тем более ощутимо растет зарплата. Предложенные рекомендации качественно изменяют систему оплаты труда – теперь сотрудники получают оплату в зависимости от стажа работы и реального вклада в доход организации, то есть появляется реальный стимул работать

лучше и больше. В то время как на текущем этапе эффективность работы несущественно влияет на величину заработной платы.

По итогам всех представленных мероприятий, годовой фонд оплаты труда персонала организации вырастет на 439,3 тыс. руб. (17,36%) и составит 2970,3 тыс. руб.

Заключение

Достичь более полного удовлетворения коллективных и общественных интересов можно лишь в том случае, если на первый план выходит личный интерес. Так как материальные потребности формируют у сотрудника организации мотивацию к максимальному доходу, то работодатель может содействовать осуществлению этой его потребности, закрепив зависимость степени ее удовлетворения от трудовой деятельности, направленной на выполнение целей организацией. В свою очередь, ориентация действий персонала на достижение целей компании формируется посредством системы оплаты труда, определяющей размер вознаграждения в зависимости от результатов работы.

Роль системы оплаты труда в управлении организации значительна, она позволяет достигать большей эффективности, вводя прогрессивные системы премирования и сдельной оплаты (прогрессивные или регрессивные надбавки за производство/продажу выше определенного плана и пр.). В этой связи любая организация стоит перед необходимостью достижения золотой середины – обеспечить такую систему заработной платы, чтобы ее размер привлекал и удерживал работников, обеспечивая стабильную и высокую производительность и эффективность труда, и вместе с тем не допустить ее излишнего превышения в структуре затрат организации, что не только, очевидно, уменьшает прибыль, но также косвенно отрицательно влияет на производительность труда, особенно при неэффективных системах и формах оплаты труда (сотрудник может задаться вопросом, зачем ему работать усерднее, если он в любом случае получит ту же зарплату). Однако место заработной платы в вопросах влияния на персонал не может быть безусловно главным.

В рыночных условиях и учитывая процессы расширения прав работодателя в сфере оплаты труда, величина ставок (окладов), система премирования и условия выплаты вознаграждений за стаж устанавливаются коллективным договором. В трудовых контрактах могут содержаться более

высокие ставки зарплаты, чем отраженные в коллективных соглашениях. Конкретная величина поощрительных вознаграждений определяется работодателем по итогам работы сотрудника.

На современном этапе используется несколько основных форм оплаты труда: повременные – простая (оплата за время проведенное на работе, т.е. дни или часы) и премиальная (предусматривает доплаты за выполнение норм труда и других установленных показателей эффективности работы) и сдельные - прямая (прямая зависимость заработка от выполненной работы, проданных товаров или созданной продукции), премиальная (также учитывается экономия сырья, качество работы, соблюдение техники и пр.) , прогрессивная (предусмотрено повышение оплаты за перевыполнение установленной нормы, при этом с каждой единицей надбавка увеличивается), регрессивная (с каждой единицей сверх нормы надбавка уменьшается), косвенная (прямая сдельная оплата работникам, напрямую не производящим продукцию) и аккордная (оплата за конкретный объем работ, выплачиваемая на весь коллектив).

Конкретные условия применения той или иной формы оплаты определяются тем, какие задачи ставит перед собой работодатель. Например, если его цель - наращивать объемы производства и обеспечивать высокие количественные достижения в труде, то наиболее рациональны прямая сдельная и сдельно-премиальная системы. В том случае, когда важно стимулировать работника повышать квалификацию и отрабатывать в полной мере предусмотренные графиком рабочие часы целесообразно применение повременно-премиальной системы оплаты труда.

По итогам аналитической части, можно говорить об увеличении эффективности работы компании «PODIO» в 2016 г. Об этом свидетельствует рост объема торгового оборота, покупка новых элементов основных средств, рост прибыли и конечной рентабельности, и все это в условиях экономического кризиса. Однако к негативным аспектам можно отнести уменьшение производительности труда всех сотрудников при

повышении зарплаты, неэффективное пользование оборотными средствами, превышение темпов увеличения фонда оплаты труда и расходов на реализацию над увеличением торгового оборота. Тем не менее, можно утверждать, что организация имеет тенденцию к дальнейшему росту и расширению торговой деятельности.

Увеличение заработной платы персонала при спаде производительности труда (как всего персонала, так и торгово-оперативного) обусловлено, прежде всего, ситуацией на рынке труда – организация была вынуждена повышать зарплаты, чтобы в большей или меньшей степени поддерживать зарплату на предприятии в соответствии с другими фирмами отрасли и городской сферы торговли в целом (речь идет, в первую очередь, о неквалифицированном или малоквалифицированном труде). Это было сделано, в том числе, в попытке минимизировать текучесть персонала, которая признается проблемой. Также стоит отметить более высокую степень прироста заработной платы торгово-оперативных сотрудников, нежели остальных, что связано с приемом более опытных сотрудников.

В целом можно характеризовать кадровую политику организации как неэффективную, – текучесть кадров среди торгово-оперативного персонала (0,4), а именно среди продавцов-консультантов (0,6) в 2016 году крайне высока, что требует улучшения условий труда а также мотивации персонала к увеличению стажа. Место работы не остается пустым, что говорит о достаточном уровне заработной платы, однако частота увольнений говорит о недостаточно благоприятных условиях труда, нематериальной мотивации и иных факторов, заставляющих работника уходить из компании.

Проведенный анализ оплаты труда выявил необходимость ее совершенствования. Было предложено два мероприятия: увеличение процентной надбавки персоналу за стаж работы и введение системы ревью, оценивающей работу каждого сотрудника, по итогам чего будет предусмотрена надбавка соответственно эффективности. Разработка и

прогноз эффективности мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда дал следующие результаты.

Внедрение системы премирования по результатам ревью, согласно прогнозу, будет способствовать увеличению производительности ТОП с 9463,71 тыс. руб./чел. до 9856,46 тыс. руб./чел., что составит прирост в 4,15%. Это, в конечном итоге, будет способствовать увеличению прибыли от продаж на 170,29 тыс. руб. и росту рентабельности продаж на 1,6 %.

После реализации мероприятия по увеличению заработной платы сотрудников «перешагнувших» годовой рубеж увеличатся затраты на фонд оплаты труда. Несмотря на то, что показатели средней заработной платы выросли незначительно, для сотрудников со стажем этот прирост составит до 15%. Таким образом у сотрудников появится стимул получать стаж, и коэффициент текучести, как подразумевается, уменьшится.

По итогам этого мероприятия, представляющего собой введение надбавок за стаж работы, экономия на найме 2 сотрудников ТОП (1 вместо 3), который согласно прогнозу не понадобится в следующем году, и относится на результат мероприятия, а точнее уменьшения коэффициента текучести. Последнее, в свою очередь, составит 20,2% (с 27,3% до 7,1%). Фонд оплаты труда увеличится, однако проблема предприятия будет решена – текучесть кадров существенно уменьшится, т.к. работники будут стремиться повысить свой стаж.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации.
2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. М.: РАГС, 2014. 224 с.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом. М.: Проспект, 2014. 432 с.
4. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М.:ЮНИТИ, 2016. 554 с.
5. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. М.: ФБК-ПРЕСС, 2015. 488 с.
6. Барткова Н.Н., Кисловская И.Ю. Роль трудовых ресурсов в формировании экономического потенциала современного предприятия. – Новый университет. – 2014. – № 12. с. 29.
7. Березняк Е.Е. Вопросы оплаты труда. – Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – № 21. – с. 144.
8. Битулева, Н.Д. Потеря мотивации, или Как настроить персонал на длительную работу. – Банковский ритейл. – 2016. – № 3. – с. 52.
9. Булатов М.И., Гайфуллина М.М. Особенности мотивации и стимулирования персонала. – Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 4. – с. 144.
10. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии. М.: Экзамен, 2014. 320 с.
11. Бухарова, Н.В. Стимулирование в системе мотивации труда. – Социально-политические науки. – 2014. – № 1. – с. 59.
12. Варданян И.А. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала. – Кадровик.ру. – 2015. – № 3. – с. 76.
13. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. М.: Дело, 2014. 216 с.
14. Горбатова М.М. Методы управления персоналом: Учебное пособие. Кемерово: Юнити, 2014. 155 с

15. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учебное пособие. М.: Высшая школа, 2015. 362 с.
16. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2014. 303 с.
17. Жуков А.Л. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала. – Нормирование и оплата труда. 2014. – № 4. – с. 38.
18. Зайцева Т.В. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2015. 336 с.
19. Захарин В.Р. Заработная плата в коммерческих организациях и бюджетных учреждениях: Учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2014. 656 с.
20. Зайченко И.А. Роль эффективного использования трудовых ресурсов как элемента управления на предприятиях. – Вестник СКГУ. – 2014. – № 4. – с. 19.
21. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Ростов н/Д.: Феникс, 2014. 346 с.
22. Карякин А.М. Управление персоналом: Учебное пособие. Иваново: ИГЭУ, 2015. 166 с.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2014. 638 с.
24. Корзенко Н.И. Стимулирование и мотивация труда в организации. – Вестник ЧелГУ. – 2015. – № 1. – с. 127.
25. Либерман К.А. Материальная мотивация. – Кадровый вопрос. – 2014. – № 3. – с. 8.
26. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. М.: ЮНИТИ, 2014. 222 с.
27. Нехайчук Ю.М. Мотивация персонала. – Финансы: планирование, управление, контроль. – 2014. – № 6. – с. 10.
28. Новашина Т.С., Карпунин В.И., Экономика и финансы предприятия: Учебник. М.: Синергия, 2015. 352 с.
29. Огарков А.А. Управление организацией. М.: Эксмо, 2016. 512 с.

30. Смирнова А.М. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли торговли. Красноярск: КГТЭИ, 2016. 128 с.
31. Парушина Н.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы. – Аудитор. – 2012. – № 8. – с. 30.
32. Пугачев В.П. Управление предприятием и персоналом. М.: Аспект-Пресс, 2015. 416 с.
33. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). М.: Экзамен, 2015. 637 с.
34. Романовский Р.А. Управление персоналом. Практика применения Performance Review. – Управление предприятием. – 2015. – № 5. – с. 31.
35. Ромашкина Т.Н. Гармоничная система управления персоналом. – Управление компанией. – 2014. – № 9. – с. 15.
36. Румянцева З.П. Общее управление организацией. М.: ИНФРА-М, 2015. 304 с.
37. Сербиновский Б. Управление персоналом. М.: Дашков и К, 2007. 464 с.
38. Стрыгина М.А. Оптимизация трудовых ресурсов. – Лизинг. – 2014. – № 7. – с. 15.
39. Травин В. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2015. 305 с.
40. Федосеев В. Управление персоналом. Р. н/Д: Март, 2016. 528 с.
41. Шнайдер С.А. Как разработать положение о премировании. – Кадровик.ру. – 2015. – № 11. – с. 12.
42. Якимов, В.Н. Стимулирование и мотивация труда в организации. – ЗПУ. – 2015. – № 4. – с. 61.
43. Новиков Д.А. Механизмы стимулирования в организационных системах М.: ИПУ, 2015. 147 с.
44. . Мордовин С.Л. Управление персоналом: современная российская практика. СПб.: Питер, 2015. 251 с.