

**Министерство образования и науки РФ**  
**Автономная некоммерческая организация высшего образования**  
**Самарский университет государственного управления**  
**«Международный институт рынка»**  
**Факультет заочного обучения**  
**Кафедра экономики и кадастра**  
**Основная профессиональная образовательная программа**  
**высшего образования**  
**Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»**  
**Профиль «Экономика предприятий и организаций городского хозяйства»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

д.э.н., профессор Рамзаев В.М. 

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**«ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**  
**МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**(НА ПРИМЕРЕ ООО ТД «АБАДАН»»**

Выполнил:

Панин Денис Юрьевич  
группа ЗЭ-25А 

Научный руководитель:

к.ф.н., доц. Погодина Г.В. 

Самара  
2017

**Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра экономики и кадастра  
Основная профессиональная образовательная программа  
высшего образования  
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»  
Профиль «Экономика предприятий и организаций городского хозяйства»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

д.э.н., профессор Рамзаев В.М. \_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
«ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО ТД «АБАДАН»)»**

Выполнил:

Панин Денис Юрьевич \_\_\_\_\_

группа ЗЭ-25А

Научный руководитель:

к.ф.н., доц. Погодина Г.В. \_\_\_\_\_



## Оглавление

Введение .....	3
1. Теоретические основы и содержание материального стимулирования персонала	5
1.1. Понятие и роль материального стимулирования персонала в повышении эффективности работы организации .....	5
1.2. Виды материального стимулирование персонала, специфика их применения .....	9
1.3. Современное состояние и опыт российских предприятий по применению системы материального стимулирования персонала .....	13
2. Анализ системы материального стимулирования персонала в ТД «Абадан» .....	23
2.1. Характеристика деятельности предприятия ТД «Абадан» и его экономического состояния .....	23
2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия .....	300
2.3. Оценка системы оплаты и стимулирования труда работников ТД «Абадан» .....	39
3. Модификация системы вознаграждения персонала в ТД «Абадан» .....	53
3.1. Определение проблем материального стимулирования работников ТД «Абадан» .....	53
3.2. Разработка новой системы материального стимулирования работников ТД «Абадан» и оценка её эффективности.....	57
Заключение.....	70
Список использованных источников .....	73
Приложения .....	76

## Введение

Актуальность ВКР заключается в том, что сегодня решающее влияние на успешность организации оказывает трудовое поведение ее сотрудников. Персонал, способный по своим профессиональным, деловым и личностным качествам произвести и продвинуть бизнес-идею предприятия, продукт, с которым предприятие выходит на рынок – является одним из ключевых факторов успеха предприятия в бизнесе.

В основе трудового поведения персонала лежат мотивы. Интерес к работе во многом определяется не только ее содержанием, но и организацией труда, системой материального стимулирования персонала, методами управления и степенью влияния работника на производство.

Под системой стимулирования персонала подразумевается совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников. При этом сотрудники в основном ищут высокую заработную плату, т.е. именно материальное стимулирование является для них решающей.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что в настоящее время данная тема выпускной квалифицированной работы является актуальной и имеет практическое значение.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по оптимизации материального стимулирования персонала на предприятии.

В соответствии с целью исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и особенности материального стимулирования;
- рассмотреть сущность и роль оплаты труда в экономической деятельности коммерческой организации, ее формы и системы;
- привести организационно-экономическую характеристику предприятия ТД «АБАДАН»;
- рассмотреть реализацию материального стимулирования на предприятии;

- провести анализ трудовых ресурсов и оплаты труда на предприятии ТД «АБАДАН»;
- разработать рекомендации по результатам проведенного анализа трудовых ресурсов и оплаты труда на предприятии;
- оценить эффективность рекомендаций по материальным стимулирования персонала на предприятии.

Объектом исследования является ТД «АБАДАН», которое создано и действует на основании устава.

В процессе работы применялись общенаучные методы и приёмы: статистический метод, причинно-следственный метод, графический метод, индукция и дедукция, анализ и синтез, метод группировки, метод систематизации, метод сравнения и др.

ВКР состоит из введения, трёх глав, которые включают в себя 9 параграфов, заключения и списка используемых источников.

В первой главе изложены теоретические основы учета расчетов с персоналом по оплате. При изложении данного вопроса рассматриваются сущность, основные виды, формы и системы оплаты труда, также экономическая характеристика предприятия.

Во второй главе рассмотрен учёт расчётов на предприятии с персоналом по оплате труда. Характеристики и анализ основных финансовых показателей ТД «АБАДАН», учёт начислений заработной платы, отпускных и пособий по временной нетрудоспособности, учёт удержаний из заработной платы,

В третьей главе был проведён анализ расчётов с персоналом по оплате труда и разработаны рекомендации по совершенствованию учёта расчётов с персоналом по оплате труда.

Теоретическую основу работы составила отечественная и иностранная экономическая литература, посвященная как непосредственно заработной плате, так и рынку труда.

# **1 Теоретические основы и содержание материального стимулирования персонала**

## **1.1 Понятие и роль материального стимулирования персонала в повышении эффективности работы организации**

Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников предназначены для повышения эффективности их труда, а также для обеспечения стабильной работы всего предприятия. Существует огромное количество способов мотивировать персонал с помощью материального вознаграждения, которое считается одним из самых действенных способов, в особенности в краткосрочном периоде, однако при данном подходе необходимо учитывать несколько важных моментов. Эти моменты важны для грамотной разработки системы оплаты труда, при которой размер материального вознаграждения должен быть достойным для сотрудника и незаметным для предприятия.

Согласно основным приоритетам ценностных ориентаций, то есть достаточно значимых ориентиров, которые оказывают влияние на поведение личности, с целью повышения уровня удовлетворённости работника важно гармоничное сочетание методов материального и нематериального мотивирования. Материальное стимулирование сотрудников по результатам проделанной работы включает введение в оплату труда в качестве вознаграждения процентных ставок, выплату премий, сверхурочных и любых других видов материального вознаграждения [52. С. 5-9].

Материальное стимулирование является одним из наиболее эффективных способов стимулирования трудовой деятельности персонала. Она основывается на формировании системы денежных вознаграждений сотрудников.

Если при нематериального стимулирования руководству приходится подстраиваться под них и определять, что именно является важным для каждого отдельного работника, то материальные поощрения одинаково положительно воздействуют на всех.

Материальное стимулирование персонала – это создание внутренних побуждений сотрудников к качественной и продуктивной работе путем использования материальных мотивов. Другими словами, при материального стимулирования работник понимает, что от продуктивности его труда будет зависеть сумма, которую он получит за выполненную работу. На сегодняшний день именно это направление стимулирования можно считать основополагающим, хотя о нематериальных факторах тоже забывать не стоит [31. С. 27-29].

Основной вид денежного вознаграждения – это, очевидно, заработная плата. В экономической литературе сложились две похожие концепции в определении того, что такое заработная плата. Согласно одной концепции, заработная плата – это денежное выражение стоимости или цены товара «рабочая сила». По другой концепции, заработная плата - это цена труда.

Современные экономисты рассматривают заработную плату как величину, формирующуюся на рынке труда.

Заработная плата - это совокупность вознаграждений в денежной или натуральной форме, полученных работниками за фактически отработанную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время [10. С. 5-7].

Материальное стимулирование персонала, как правило, формируется из нескольких составляющих:

1. Фиксированный размер заработной платы. Данная часть обязывает сотрудников к выполнению своих непосредственных обязанностей, в то же время не является мотивирующей на повышение эффективности труда специалиста.

2. Переменная часть (изменяющаяся). Предполагает выплату премий по результатам труда, проценты от продаж. Зависит от доли выполненных работ.

3. Бонусные и премиальные выплаты. Начисляется обычно по результатам работы за месяц, квартал, год. В данном случае оцениваются определенные трудовые успехи, достижения, выполнение целей и задач.

4. Разделение сотрудников на категории при материального стимулирования персонала.



Как следует из принципа персонального подхода, одна и та же система материального стимулирования персонала не может применяться, например, к уборщице и начальнику отдела продаж. В связи с этим целесообразно выделить несколько категорий сотрудников с разной системой оплаты труда [24. С. 41-66]:

1. Обслуживающий персонал, не работающий с клиентами. От них никак не зависит объем продаж компании, но они необходимы, чтобы поддерживать определенные рабочие процессы (водители, системные администраторы, уборщицы, и т.д.). Таким сотрудникам целесообразно установить фиксированный оклад, но при этом им тоже должны выплачиваться премии и бонусы по результатам успешной деятельности компании, чтобы поддерживать их лояльность.

2. Обслуживающий персонал, работающий с клиентами. То есть люди, от которых частично, косвенно зависят объемы продаж (операторы, сотрудники сервисных служб и т.д.). Для таких сотрудников целесообразно установить большую часть фиксированной зарплаты (например, 70%), а меньшую – переменной (например, 30%). Для них это уже будет определенная материальное стимулирование обслуживать клиентов максимально качественно.

3. Сотрудники, занимающиеся продажами. Уровень оплаты труда таких работников уже должен напрямую зависеть от их личных показателей работы. Постоянная часть зарплаты у них может составлять 50% или ниже, остальные 50% должны достигаться при выполнении 100% плановых показателей. Соответственно, если они перевыполняют план – заработают больше, а недовыполняют – меньше. Это и есть прямая материальное стимулирование персонала.

4. Руководители отделов продаж, топ-менеджеры. Оплата труда руководящего персонала должна в наибольшей степени зависеть от результатов работы их подчиненных, ведь именно они должны грамотно руководить и обеспечивать выполнение персоналом поставленных задач. Поэтому для них можно установить фиксированную часть зарплаты на меньшем уровне (например, 30%), а переменную – на большем (например, 70%).

При таком ранжировании сотрудников система оплаты труда будет оптимально выгодной и для персонала, и для компании. Когда сотрудники будут

обеспечивать хороший уровень продаж – компания будет получать высокий доход и будет иметь возможность выплачивать им более высокое материальное вознаграждение. Когда продажи будут невелики – и затраты на персонал будут ниже, что позволит максимизировать прибыль компании даже при небольших объемах продаж. При этом все сотрудники будут понимать, что от них зависит успех компании, а от успеха компании – их личное материальное вознаграждение, поэтому сами будут стремиться показывать хорошие результаты работу [22. С. 25].

Это связано с тем, что главной целью трудовой деятельности практически каждого человека является именно получение заработной платы. Ради каких-либо других мотивов (интереса к работе, хорошего коллектива) будут трудиться лишь единицы.

В качестве основного условия необходимо учитывать, что переменные составляющие должны быть предельно прозрачны и просты для понимания сотрудников. В противном случае это влечет за собой недоверие со стороны работников. Когда персоналу не понятен порядок расчета и начисления заработной платы, его мотивация будет существенно снижаться.

Для того чтобы построенная на предприятии система стимулирования дала положительные результаты, она должна базироваться на следующих принципах [8. С. 9-14]:

1. Открытость. Действующая система стимулирования и принципы начисления денежных вознаграждений должны быть понятны каждому сотруднику. Они должны знать, как именно данная система работает.

2. Объективность. Назначение поощрений и наказаний должно происходить по принципу справедливости. То есть все работники, показавшие хороший результат, должны получить за это вознаграждение, без каких-либо исключений.

3. Поощрение за результат. Подчиненным должна быть понятна связь между уровнем оплаты труда и результатом, которого они достигли или должны достичь.

4. Соблюдение баланса между поощрениями и наказаниями. Величина штрафов и других денежных санкций в компании не должна преобладать

над величиной премий или доплат. Применение наказаний допустимо только за серьезные проступки.

5. Реальность достижения. Чтобы система стимулирования работала, поставленный для получения вознаграждения результат должен быть достижим для среднестатистического подчиненного. Если он будет слишком завышен, сотрудник даже не станет пытаться его достичь.

6. Персональный подход. При установке различных целей и задач для сотрудников необходимо учитывать их профессиональные качества и опыт. Логично, что работающий несколько лет сотрудник и бывший студент не смогут в равных условиях достичь одинаковых целей.

7. Единство целей. Идеальная система стимулирования должна побуждать подчиненных работать не только для достижения своих личных целей (например, объема продаж для конкретного работника), но и для повышения производительности всей команды (отдела или предприятия в целом).

Также при построении системы материального стимулирования стоит учитывать, что она может включать в себя различные ее виды и методы.

## **1.2 Виды материального стимулирование персонала, специфика их применения**

Различают несколько видов вознаграждений, способствующих повышению эффективности труда [5. С. 87-96]:

1. Увеличение размера заработной платы.

2. Выплата премий, доплат. Наиболее распространенный способ, применяемый на практике. Многие предприятия практикуют выдачу разовых премий, выдаваемых нерегулярно за определенные заслуги сотрудника. Также распространен способ премирования в виде процентов от суммы выручки. Он чаще всего применяется в торговле и сфере оказания услуг.

3. Корпоративные бонусы, бенефиты. Это может быть возмещение затрат за оплату страхования жизни, здоровья, возмещение медицинских услуг, оплата

абонементов фитнес-клубов, материальные компенсации при выходе в отпуск, дисконтные карты на покупку каких-либо товаров и т.д.

Распространены и другие примеры материального стимулирования персонала. К таковым относятся различные подарки. При этом стимулировать трудовую деятельность работников можно с помощью даже относительно небольшой стоимости таких подарков. Поскольку в данном случае речь идет о проявленном внимании руководства.

В некоторых организациях, специализирующихся на торговле, распространена реализация продукции для работников с большими скидками. Этот метод также относится к инструментам материального стимулирования, который, помимо этого, является своеобразной рекламой продукции.

Чтобы правильно выплачивать зарплату сотрудникам, необходимо произвести расчет фонда заработной платы, который включает в себя [34. С. 55]:

- начисленные суммы оплаты труда (в натуральной и денежной формах) и выплаты за неотработанное время (учебные отпуска, труд несовершеннолетних, вынужденные прогулы, простои, которые произошли не по вине сотрудника, курсы повышения квалификации);

- надбавки (если они есть), доплаты, вознаграждения, поощрительные и премиальные выплаты (к ним относятся разовые премии, надбавки за выслугу лет, материальная помощь, единовременные вознаграждения по результатам работы, оплата отпусков по уходу за ребенком, компенсации за неиспользованный отпуск);

- компенсации, выплаты на жилье, питание, ГСМ (если они предусмотрены).

Расчет фонда заработной платы в разных организациях будет несколько отличаться, но везде этот фонд рассчитывается, исходя из планируемого рабочего времени, объема производства по тарифным ставкам и сдельным расценкам. Наиболее часто применяется система планирования фонда оплаты труда по отдельным категориям работников, которые отличаются системой оплаты. Это значит, что нужно отдельно запланировать фонд заработной платы для руководителей, специалистов, служащих, рабочих-сдельщиков и рабочих-

временщиков (для этого выполняется расчет заработной платы работников каждой группы), а потом посчитать общий фонд оплаты труда.

Если на предприятии система материального стимулирования не сформирована должным образом, она может не приносить желаемых результатов. Поскольку материальное стимулирование относится к категории сложных инструментов воздействия на персонал, его необходимо применять с большой осторожностью, тщательно продумав всю систему материальных выплат до мельчайших деталей [33. С. 9-14].

В качестве основного условия необходимо учитывать, что переменные составляющие должны быть предельно прозрачны и просты для понимания сотрудников. В противном случае это влечет за собой недоверие со стороны работников. Когда персоналу не понятен порядок расчета и начисления заработной платы, его мотивация будет существенно снижаться.

Другим важным аспектом является достижимость выполнения поставленных задач. Если сотрудникам регулярно будут обещать выплату вознаграждения, а по факту оно будет отсутствовать, вся система премирования будет подорвана. В подобном случае лучше полностью исключить премирование, оставив только выплату зарплаты в форме окладов [10. С. 53-57].

Наилучшим вариантом будет выплата премий, вознаграждений и внутрифирменных бонусов как можно чаще. Размер выплат может быть небольшим, однако его регулярность положительно скажется на стимулировании сотрудников – крупные выплаты с большими временными промежутками меньше мотивируют персонал. Помимо этого, за счет частых выплат повышается мотивация отстающих сотрудников. При этом важно, чтобы вознаграждение соответствовало результатам проделанной работы.

На предприятиях довольно частым явлением становится невыход работников на рабочее место по причине болезни. Некоторые компании за счет утраченных «рабочих рук» терпят существенное снижение прибыли. Решить подобную проблему можно с помощью введения дополнительной выплаты. Она может осуществляться раз в год или квартал и заключается в поощрении работников,

которые не уходили на больничный в течение данного периода. Суть данной материального стимулирования сводится к тому, чтобы работники уделяли больше внимания состоянию здоровья и профилактике заболеваний.

При текучести кадров положительно сказаться на состоянии ситуации может введение премии за длительность работы в данной компании. Данная выплата может быть не очень высокой, в то же время она должна соответствовать стажу работника. Например, для тех, кто проработал свыше года, это может быть 2% от суммы оклада, для работников с двухлетним стажем 3% и т.д.

В целях сплочения коллектива и формирования единой рабочей команды может быть введена премиальная выплата, зависящая от показателей работы всего коллектива или предприятия в целом. Как правило, оценка результативности и начисление выплаты производятся раз в квартал. При наличии прибыли и эффективных результатов труда премия выплачивается, если прибыль отсутствует – материальное поощрение не начисляется [27].

Существует также множество других способов материального стимулирования персонала. Наряду с денежными поощрениями существуют специальные неденежные формы материального стимулирования.

Они получили название бенефитов, и вместе образуют дополнительные условия к соцпакету, которые, наряду с закреплёнными государством, предоставляет само предприятие.

Это могут быть различные льготы и скидки, направленные на удовлетворение потребностей человека и членов его семьи [11. С. 68-73]:

- оплата расходов на мобильную связь, на проезд, на питание;
- предоставление негосударственного пенсионного обеспечения;
- дополнительные условия к обязательному медицинскому страхованию сотрудника и членов его семьи (стоматология, плановые операции, обследования);
- раздача путёвок в санатории, дома отдыха;
- предоставление служебного жилья, погашение арендной платы на жильё или поручительство перед банком для работника, взявшего ипотеку;
- оплата расходов на абонементы в фитнес-клубы или спортзалы;

- оплата учёбы.

Подарки в системе материального стимулирования представлены как один из немаловажных факторов, повышающих престиж всей организации.

Если руководство проявляет такие знаки внимания к своим подчинённым, это, безусловно, повысит доверие к нему среди персонала.

Подарки могут быть в виде небольших презентов, например, на дни рождения, на новогодние праздники самому работнику и его детям.

При их введении и применении следует учитывать специфику деятельности конкретного предприятия. В то же время не следует ограничиваться исключительно материальными видами поощрения. Максимально результативного труда сотрудников можно добиться благодаря сочетанию материальной и нематериальной составляющих стимулирования [34. С. 122-126].

### **1.3 Современное состояние и опыт российских предприятий по применению системы материального стимулирования персонала**

В стране в данный момент действует инфляция, поэтому, по мнению современных экономистов, при достаточно высокой номинальной заработной плате, реальная заработная плата часто получается низкой. В России традиционно преувеличивают значение заработной платы как основного мотивирующего фактора. Существует также особое, чисто российское отношение к деньгам самих сотрудников, полагающих, что им должны платить за сам факт присутствия на рабочем месте. Очевидно, эта установка является наследием советского времени. Именно она создает главное противоречие между целями руководства и ожиданиями сотрудников: персонал хочет, чтобы ему платили, а руководители хотят, чтобы персонал зарабатывал.

Заработная плата – это важный элемент общественной организации труда. Ее роль значительна, поскольку для подавляющего числа членов общества она является основным источником доходов [20. С. 113].

Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в различных фазах общественного воспроизводства. Эти функции опираются на действие экономических законов. Различают семь основных функций заработной платы [24. С. 72]:

1) распределительная функция – заключается в установлении доли работника в созданном продукте и распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства,

2) воспроизводственная функция – заключается в определении таких размеров заработной платы, которые надежно обеспечивают воспроизводство рабочей силы,

3) стимулирующая функция – заключается в установлении заработной платы в таких размерах, которые смогут побудить интерес работника к эффективному трудовому вкладу для достижения целей работодателя,

4) социальная функция – заключается в том, что заработная плата в сравнении с затратами труда должна восприниматься как справедливая и обоснованная, кроме этого в обществе должны устанавливаться минимальные гарантии в оплате труда, а дифференциация между наиболее низкими и наиболее высокими заработками должна быть разумной,

5) ресурсно-разместительная функция – заключается в соответствии со спросом и предложением на рынке труда регулировать потоки рабочей силы и влиять на занятость,

6) функция формирования платежеспособного спроса – заключается в создании условий для функционирования рынка товаров и услуг,

7) ценообразующая функция – заключается во влиянии на стоимость производимых товаров и услуг т.к. заработная плата является значимой частью издержек производства [28. С. 18].

Формами системы и оплаты труда называют способ установления зависимости между качеством и количеством труда, т. е. между мерой труда и оплатой за работу. Для этого используют ряд показателей, отражающих результаты труда и фактически отработанное конкретным работником время.



На государственных предприятиях система оплаты труда сотрудников и порядок расчета заработной платы определяется государством, а на частных – владельцем. При этом независимо от типа организации, оплачивать работу сотрудников нужно в полном соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации. На сегодняшний день существует повременная и сдельная формы оплаты труда [6. С. 173].

В современных компаниях, не связанных с производством продукции, повременная оплата подразумевает оплату работы сотрудника в зависимости от квалификации, установленного оклада и отработанного времени. Учет рабочего времени ведется уполномоченным сотрудником в таблице учета рабочего времени, где отмечается количество отработанных часов за каждый рабочий день, количество ночных часов (если должность предусматривает работу в ночное время), количество отработанных часов в праздничные и выходные дни (если такая работа имела место) и прочее. В таблице также отмечаются пропуски работы в связи с временной нетрудоспособностью, отпусками, прогулами, выходными. Табель учета рабочего времени в данном случае является основным документом для расчета заработной платы, поэтому он должен соответствовать форме Т-13 и требованиям законодательства, иметь все нужные реквизиты и быть правильно заполненным [26. С. 78-82].

На современных российских заводах сдельная оплата труда зависит от выполненной работы или количества произведенной продукции. В этом случае за основу берутся расценки, которые предприятие устанавливает на выпускаемую продукцию или производимые работы и выполненный сотрудником объем, который учитывается в специальных документах (их ведут мастера участков, старшие смен, бригадиры или другие работники, которые выполняют такие функции). Формы первичных документов, в которых ведется учет произведенной каждым сотрудником продукции или выполненных работ, предприятие может разрабатывать самостоятельно.

Это могут быть как акты выполненных работ, так и наряды или маршрутные листы (для транспортных компаний). Обычно на предприятии расценки на

конкретные работы или продукцию постоянно. Это значит, что для расчета зарплаты нужно количество выполненных работ или произведенной продукции умножить на сдельную расценку.

Существует также сдельно-премиальная оплата, когда заработок складывается из оплаты за фактически выполненную работу и премии, которая может быть установлена в фиксированном или процентном размере. А для тех организаций, которые имеют вспомогательное и обслуживающее производство, которые необходимы для основного производства, характерна косвенно-сдельная система оплаты труда. При такой системе работники вспомогательного производства получают зарплату из расчета определенного процента от общей суммы заработка сотрудников основного производства. Организации, в которых работают преимущественно производственные бригады, часто производят выплату заработной платы по сдельно-прогрессивной системе. Она основывается на расценках, а они, в свою очередь зависят от количества продукции, которая была произведена за конкретный период. Бригады получают зарплату по аккордной системе, когда вся сумма делится между членами бригады, в зависимости от отработанного каждым сотрудником времени [18].

То есть, заработная плата (оплата труда работника) — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) (ст. 129 ТК РФ) [1. С. 182].

Можно выделить две основные формы оплаты труда [18. С. 52]:

- почасовая – это оплата труда за отработанное время (то есть количество работы определяется отработанным временем)

- сдельная – это оплата труда за количество изготовленной продукции, выполненных работ или предоставленных услуг (то есть количество работы определяется количеством и качеством изготовленной продукции или выполненной работы).

Указанные формы имеют свои разновидности. Так, при почасовой оплате труда выделяют простую почасовую и почасово-премиальную формы оплаты труда. Простая почасовая форма оплаты труда ставит оплату труда в зависимость от количества отработанного времени и квалификации работника. Почасово-премиальная — к должностным окладам или ставкам за единицу времени работы прибавляют надбавки (премии) за достижение определенных качественных и количественных показателей.

Обычно профессии с небольшими зарплатами в России - это такие профессии, которые не требуют высокого уровня подготовки и на которые могут претендовать даже студенты: операторы ПК, расклейщики объявлений, официанты, дворники, промоутеры, курьеры и т.д. А также это работа в государственных учреждениях, например, библиотекарь, учитель, медсестра и т.д. Об этом свидетельствует средний уровень зарплат по стране. Как правило, они работают по ставкам, т.е. та же повременная оплата труда.

В крупных компаниях практикуются и надежные методы материального стимулирования.

Например, система стимулов, которую разработал «Промсвязьбанк».

В денежном выражении:

- награждение лидеров продаж;
- премии за внесение стоящих идей;
- вознаграждения за чёткое выполнение планов.

Возможны и расширенные возможности, входящие в соцпакет. Из них можно выбрать любые три, например:

- помощь в получении второго высшего образования;
- путёвки на отдых с супругой с детьми до 15 лет;
- дополнительные пункты в медицинской страховке.

Льготы:

- помощь с ипотекой;
- социальная поддержка молодых и неполных семей;
- скидки от партнёров (транспортные средства, турпутёвки, одежда) [31].

А компания по производству компьютерных игр Nival Interactive очень ценит своих специалистов, которых трудно найти среди прочих программистов, поэтому разработала для них особую систему стимулирования [13]:

- оплата мобильной связи, помощь в получении кредитов без процентов;
- организация корпоративов, оплата путёвок на отдых;
- премии в зависимости от количества завершённых проектов.

Практика работы многих российских предприятий показывает, что именно материальное стимулирование является наиболее действенной, однако и довольно затратной формой стимулирования с финансовой точки зрения.

Если вспомнить Советский Союз, то там мотивация рассматривалась сквозь призму социалистического соревнования. Например, бригады различных промышленных предприятий соревновались между собой за большее выполнение плана. Стоит отметить, что эта особенность не изжила себя полностью и также присутствует в современной системе стимулирования. Это способствует увеличению темпов социальной и творческой активности работников, является движущей силой научно-технического прогресса.

Главной проблемой мотивационной системы в стране сегодня является разработка способов нематериального стимулирования сотрудников. Во многих российских компаниях это – главный приоритет. По исследованиям онлайн-сервиса Recruitnet.ru, лишь 19% компаний, из принимавших участие в исследовании, регулярно проводят мероприятия, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей. 43% компаний делают это эпизодически, а еще 38% сейчас планируют внедрение подобных инициатив.

Вместе с тем, исследовательский центр портала Superjob.ru, опросив 3000 экономически активных россиян старше 18 лет, выяснил, что большинство (36%) ценят такой способ поощрения, как дополнительный выходной или незначительное

сокращение рабочего дня (к примеру, раньше уходить с работы). Особенно данный метод стимулирования по душе женщинам (43% против 29% среди мужчин), а также респондентам до 25 лет (43%). Второе место (по 29%) разделяют — гибкий график работы и хорошие бытовые условия в офисе. Чаще остальных комфортные условия и гибкий график в качестве наилучшего способа стимулирования отмечали работающие россияне старше 55 лет (34%). Каждый пятый участник исследования (19%) был бы рад публичной благодарности за хорошую работу из уст руководителя. Для 16% работающих россиян очень важна помощь в личных делах (рецензия на диплом, помощь в устройстве ребёнка в детский сад и т.п.). 14% респондентов не отказались бы от возможности работать дома. А вот конкурсы и соревнования вызывают у респондентов гораздо меньше энтузиазма (7%) [17. С. 5-9].

Многие работники убеждены, что для безбедной жизни важны должность (статус), власть, связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики. Для формирования трудовой стимуляции наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей.

Способы достижения эффективной стимуляции к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей. Поэтому необходимо четко представлять структуру мотивационных потребностей.

В исследовании также изучалась мотивация работников, принадлежащих к разным социальным группам рабочих.

Результаты опроса свидетельствуют о том, что мотивация, отражающая ценности рыночной экономики, — усиление связи заработка от результатов работы, характерна для мужчин 25–39-летнего возраста. Молодежь придает большое значение творческой части работы. Для женщин в возрасте 40–49 лет отмечается сужение мотивационной сферы, для них ценным мотивом трудовой деятельности становится отсутствие угрозы увольнения, следовательно, основная мотивационная потребность этой группы — безопасность и защищенность.

Более 40% опрошенных работников ответили, что трудиться лучше с большей отдачей им также помогли бы уверенность в стабильности своего рабочего места и отсутствии угрозы сокращения [17. С. 5-9].

Это неслучайно, так как рынок, создавая гибкую систему мотивационных механизмов интенсивного и высокопроизводительного труда, вместе с тем не гарантирует права на труд, доход и социальную защиту.

Результаты исследований российских консалтинговых компаний выявили прямую зависимость между наличием льгот и их количеством, с одной стороны, чувством гордости и положительным отношением работника к своему предприятию — с другой. Именно льготы, а не размер заработной платы влияют на отношение работника к организации, делая его в целом более лояльным.

На российских предприятиях встречается и мотивация путем наказаний.

В этом случае воздействие противоположное — за плохую работу и нарушения трудовой дисциплины сотрудников лишают части денежного вознаграждения. В частности, происходит это путем введения в компании системы штрафов.

Если обратиться к ст. 192 ТК РФ, в которой перечислены все допустимые для применения на практике виды взыскания, то такого наказания, как штраф, там не предусмотрено.

Поэтому с законодательной точки зрения его применение является неправомерным. Однако в условиях выплаты заработной платы (или ее части) неофициально работодатель вполне может штрафовать работников и лишать их определенной суммы денежных средств.

Более законным вариантом является депремирование, при котором выплата сотруднику премии зависит от многих факторов: выработки, наличия дисциплинарных взысканий и т. д. Однако злоупотреблять этим также не стоит, ведь в итоге можно добиться от сотрудника полного снижения стимулирования к работе.

Наиболее распространенной причиной увольнения большинства работников является их неудовлетворенность уровнем оплаты труда. Именно это и является

основной причиной эффективности внедрения в компании системы материального стимулирования. Данная система имеет множество преимуществ [22. С. 110-115]:

1. Наиболее высокая эффективность. В отличие от неденежных методов, материальное стимулирование оказывает положительный эффект практически на каждого сотрудника.

2. Простота внедрения. Работодателю нет необходимости искать индивидуальный подход к каждому подчиненному, достаточно лишь установить цели, за которые будет назначаться доплата.

3. Возможность привязки размера оплаты к полученным результатам. В таком случае величина начисленных средств будет прямо зависеть от вклада работника.

4. Справедливость. Работодатель сможет дифференцировать размер заработной платы для сотрудников, а не платить всем одинаково.

5. Возможность материального наказания работников. Это может происходить путем наложения штрафа или депремирования.

Однако, несмотря на такое количество положительных аргументов в пользу материального стимулирования, она имеет и несколько недостатков.

Они касаются, в первую очередь, работодателя и состоят в следующем:

1. Высокие финансовые затраты для компании. Чтобы иметь возможность начислять премии и другие поощрительные выплаты, руководство должно потратить немалые суммы средств. Это имеет смысл только в тех ситуациях, когда доходы от повышения эффективности работы сотрудников значительно превышают расходы на их мотивацию.

2. Привыкание подчиненных к поощрениям. Это может произойти, если поставленные цели слишком занижены или на протяжении долгого периода времени не изменяются.

3. Снижение эффективности командной работы. В большинстве случаев каждый работник заинтересован только в личных достижениях, поскольку размер его оплаты зависит от них. В итоге конечный результат деятельности всей компании может значительно ухудшиться.

При правильной организации данная система будет приносить компании только пользу, ведь от эффективности работы персонала напрямую зависят конечные результаты ее деятельности. Работодателю нужно лишь ответственно подойти к вопросу ее разработки и внедрения, а в дальнейшем периодически пересматривать и корректировать.

России следовало бы попытаться объединить различные способы управления персоналом, переняв самое рациональное, эффективное и разумное применительно к менталитету российского народа. Конечно, этот стиль управления персоналом тоже не будет идеальным, но он будет наиболее эффективным в российских условиях.



## **2 Анализ системы материального стимулирования персонала в ТД «Абадан»**

### **2.1 Характеристика деятельности предприятия ТД «Абадан» и его экономического состояния**

Полное официальное наименование – ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «АБАДАН-ЭКСПОРТ».

Юридический адрес: 443035, г. САМАРА, ул. МИРНАЯ, д. 3, оф. 44.

Основным видом деятельности является: Прочая оптовая торговля. Компания также зарегистрирована в таких категориях как: «Оптовая торговля молочными продуктами, яйцами, пищевыми маслами и жирами», «Торговля автотранспортными средствами». Форма собственности – частная собственность. ОПФ – общества с ограниченной ответственностью.

Общество создавалось в целях:

- получения прибыли;
- участия в ускоренном формировании товарного рынка;
- удовлетворения общественных потребностей в его продукции, работах, товарах и услугах.

Компания занимается поставками продовольственной и промышленной продукцией, а также строительных материалов.<sup>4</sup>

Компания предлагает готовые решения для организации выгодного бизнеса. Специалисты предприятия помогут вам как в случае разовых закупок, так и в долгосрочных проектах.

Услуги сервиса включают в себя:

- заключение контрактов;
- финансовые операции;
- перевозки товара по всему миру;
- урегулирование таможенных формальностей;
- формирование пакета разрешительных документов;

Компания гордится своими легальными схемами ввоза товара и считает достоинством юридическую чистоту всех таможенных и внешнеторговых операций.

Сотрудничает компания с предприятиями по всей территории РФ. Разрабатываются и воплощаются в жизнь самые сложные и многоступенчатые контракты.

Главной задачей Компании является долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с клиентами. Из этого вытекает взвешенная ценовая политика, индивидуальный подход, гибкость в работе и принятии решений.

Основные направления деятельности организации:

1. Организация приобретения товаров в РФ, Казахстане и др. странах СНГ

- поиск товара согласно поставленным условиям;
- проведение переговоров от имени заказчика;
- формирование подборки от разных поставщиков на наших складах.

2. Таможенное оформление экспорта:

- анализ и оптимизация внешнеторговых схем и контрактов;
- расчет таможенных пошлин, подбор ТН ВЭД, оформление ГТД;
- представление интересов клиента в таможене, затаможка Доставка грузов в РФ, Казахстане и др. странах СНГ;
- забирает товар от поставщика на свой склад;
- доставка товара до склада заказчика.

3. Продвижение товаров и услуг, маркетинг, дилерство:

- размещение товаров заказчика на сайте и в справочнике;
- наличие базы партнеров, заинтересованных в сотрудничестве;
- предоставление информации о Заказчике заинтересованным лицам;
- представление Заказчика в СНГ на основании дилерского договора.

Благодаря гибкой и отлаженной системе работы специалистов клиенты из стран СНГ приобретают товары по оптимизированным ценам, которые складываются из цены продукции в России с учетом дилерской скидки, таможенного оформления и, при необходимости, стоимости доставки.

Отдельно в виде комплексной услуги можно выделить Аутсорсинг ВЭД. Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) — передача организацией на основании договора определённых

бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

Для кого компания предоставляет услуги:

#### 1. Аутсорсинг ВЭД предварительный этап

Для компаний, которые находятся на предварительном этапе установления внешнеторговых связей и собираются совершить первую международную поставку товара

Для фирм, которые находятся на предварительном этапе установления внешнеторговых связей и собираются совершить первую международную поставку товара

#### 2. Аутсорсинг ВЭД для малого предпринимательства

Для компаний, которые не обладают достаточным запасом ресурсов (времени, персонала и его квалификации), но испытывают необходимость в сжатых сроках поставок товаров из-за границы или отправки своей продукции в иностранные государства.

#### 3. Аутсорсинг ВЭД для компаний, производящих продукцию

Для компаний, которые стараются концентрироваться лишь на профильной деятельности — производстве, внутренних продажах и сервисе

Стоит отметить, что предметом логистики сегодня являются не только материальные потоки отдельного предприятия, но и материальные потоки регионов страны в целом, а также межгосударственные материальные потоки. Таможенная логистика возникает в тот момент, когда в логистические цепи включаются потоки экспортируемых и импортируемых грузов, в результате чего таможенные органы становятся звеньями таких цепей.

Развитие транспортной сети, которое повлекло усиление торговых связей между разными государствами, и прогрессирующие процессы глобализации вывели на первый план международную логистику, главной особенностью которой является то, что производитель и потребитель товара находятся в разных государствах, поэтому процесс доставки товаров к потребителю включает в себя преодоление государственных границ.

Международная логистика – это механизм управления грузопотоками между государствами, при этом стоит учесть, что в каждом государстве своя политика, риски, внешнеэкономические связи.

Таможенная логистика основана на системе таможенного тарифного и нетарифного регулирования и является перечнем операций в области таможенного дела. Эти операции направлены на решение разных вопросов, которые связаны с организацией международных поставок товаров, находящихся под таможенным контролем.

Основные логистические операции – это:

- транспортная логистика, выбор воздушных, сухопутных и морских транспортных путей, расчет доставки товаров (Выбор транспортного пути должен обязательно сочетаться с выбором склада таможенных товаров);
- декларирование и помещение товаров под таможенную процедуру;
- складская логистика на территории России.

Выделяют следующие таможенные операции:

- таможенные операции, предвещающие подачу таможенной декларации – прибытие товаров и транспортных средств на таможенную территорию Таможенного союза (доставка товаров и транспортных средств с места ввоза на таможенную территорию до места назначения);
- внутренний таможенный транзит, перевозка грузов автомобильным транспортом от приграничного таможенного органа до таможенного органа назначения, оформление завершения внутреннего таможенного транзита, помещение товаров на склад на временное хранение, подача предварительной декларации;
- таможенное декларирование товаров и транспортных средств;
- таможенные операции, осуществляемые после завершения таможенного декларирования - вывоз грузов с таможенной территории Единого экономического пространства, условный выпуск товаров с соблюдением определенных обязательств перед таможенными органами;
- оформление завершения действия мер таможенного контроля.

Помимо этого, есть таможенные операции, которые осуществляются до перемещения грузов и транспорта через таможенную границу. К таким операциям относят получение разрешений в уполномоченном таможенном органе на применение упрощенных специальных процедур таможенного оформления, получение свидетельств о допуске тех или иных транспортных средств к перевозке товаров под таможенным контролем и мерами обеспечения (печатами и пломбами).

Международная практика в области внешнеторговой деятельности предопределила взаимные обязательства участников ВЭД по выполнению работ, услуг, выполняемых каждым из них, по принятию ими рисков и расходов.

Таможенные органы и участники ВЭД взаимодействуют в пунктах пропуска товаров. Так, участники ВЭД предоставляют необходимые сведения и документы, таможенные органы проверяют их корректность, а также осуществляют иные дополнительные процедуры – опрашивают участников ВЭД, досматривают, если это необходимо, и т.д.

Итоговый документ - таможенная декларация, составленная по установленной форме. Этот документ содержит сведения о товарах, об избранной таможенной процедуре, а также иные сведения, которые необходимы для выпуска товаров.

Производится декларирование товаров в соответствии с порядком, предусмотренным таможенным кодексом ТС; по требованию таможенного органа декларант предъявляет декларированные товары и транспортные средства; уплачивает таможенные платежи и оказывает таможенным органам содействие в производстве таможенного оформления. Кроме того, товар помещается под одну из таможенных процедур.

Целью таможенной логистики является повышение эффективности таможенного администрирования, а также создание благоприятных условий для всех участников ВЭД за счет повышения качества предоставляемых услуг.

В команде ТД «Абадан» работают коммуникабельные специалисты, которые не только хорошо разбираются в таможенных формальностях, но также знакомы с деловыми обычаями и нормами ведения переговоров в разных странах мира. Они

готовы поделиться с клиентами своим опытом ведения внешнеэкономической деятельности.

Это достаточно молодой вид услуг на российском рынке. Сервис заключается в оказании поддержки и помощи компаниям, взаимодействующим с экономикой зарубежных стран.

Чаще такой услугой пользуются небольшие и средние фирмы. На таких предприятиях невыгодно содержать собственный штат сотрудников по причине небольших или периодических операций импорта, экспорта. Зачем занимать производственные мощности компании, если это можно сделать быстрее и дешевле, заключив контракт аутсорсинга ВЭД? Используя профессиональный сервис международных закупок и аутсорсинга продаж, компании выходят на новый уровень развития бизнеса и значительно повышают доход предприятия.

Обладая профессиональными специалистами, аутсорсер ТД «Абадан» вправе выступать от лица компании на переговорах о поставках товара. В конце концов, именно он будет непосредственно взаимодействовать с иностранным партнером далее.

Если вовлеченная компания сама организует и пригласит клиента на переговоры, в которых ТД «Абадан» будет принимать участие как контролирующее лицо, то это только подтвердит профессионализм партнера.

Минимальная себестоимость товара и максимально быстрый оборот капитала вот основные составляющие выгодного контракта. Составляется договор, вносится пункт о предоставлении всей отчетности по сделке, чтобы быть в курсе ценовой политики и оборота финансовых средств.

Популярна и такая услуга, как поиск новых партнеров

На мировом рынке огромное количество поставщиков товаров. Чтобы найти подходящий товар, нужно обладать знаниями об особенностях поиска одного в той или иной стране.

Дело в том, что компании-поставщики зачастую отдают на реализацию свой товар посредникам. И выявить непосредственно самого производителя — дело

непростое. Разумеется у изготовителя наиболее низкая цена и наибольший ассортимент.

Используя комплексный подход и специальные знания, аутсорсер «Абадан»:

- проверяет изготовителя на добросовестность;
- организует переговоры, минуя посредников;
- инспектирует производственные мощности производителя;
- подготавливает контракт;
- приглашает заказчика на итоговую встречу (подписание контракта).

Наиболее часто оказываемая услуга - доставка товара на склад.

Цена за услугу доставки будет складываться в зависимости от транспортно-экспедиционного обслуживания и типа доставки груза (по воздуху, по воде, по суше) на склад заказчика.

Передача товара — заключительная стадия выполнения условий договора.

Совокупность всех функций составляет цену оплаты труда аутсорсера, но можно проследить несколько факторов, от которых зависит размер вознаграждения, выплачиваемого ТД «Абадан».

Фактор 1. Стоимость импортируемого товара

Фактическая себестоимость состоит из типа товара и таможенного оформления. На различные грузы (сырьё, готовая продукция, оборудование) существуют свои ценовые категории.

Конечная стоимость складывается из:

1. Таможенной стоимости (сумма контракта + накладные расходы).
2. Таможенной пошлины на импорт.
3. Таможенного сбора.
4. Акцизного сбора.

При формировании цены можно сэкономить на вычете из стоимости налоговых сборов на товар, продаваемый в России без изменения своего первоначального состояния.

### Фактор 2. Периодичность осуществления поставок

Аутсорсеры ТД «Абадан», подтвердившие свой профессионализм и авторитет, снижают цену за свою работу в несколько раз. Долгосрочные контракты — вот стабильный доход этой компании.

Частота поставок — условие, также влияющее на ценообразование. Чем чаще совершаются сделки, тем быстрее нарабатывается шаблон доставки товара. Сложившаяся схема поставок упрощает и удешевляет стоимость услуги ТД «Абадан».

### Фактор 3. Сложность работ, выполняемых при импорте товара

Основные препятствия импорта — оформление таможенных деклараций, сроки инспекционных проверок груза и налоговые документы.

Многие зарубежные партнеры требуют предоплаты за поставку товара. В связи с этим следует помнить, что с момента перечисления авансового платежа за рубеж (валютная операция) начинается отсчет срока реализации соглашения. Если даты контракта нарушаются, это грозит штрафом.

При экспортно-импортных операциях зачастую необходимо прилагать документы на иностранном языке, а так же их перевод. На что предприниматели нередко смотрят сквозь пальцы. Компания может потерять налоговые и таможенные льготы при неверно составленных и оформленных документах.

Необходимо корректно составить документы, чтобы избежать двойного налогообложения за один и тот же товар. Обычно эти вопросы решаются на международном уровне, путем межгосударственных соглашений.

Во избежание последствий и требуется составить соответствующие документы. Здесь тонкости таможенного налогообложения лучше доверить профессионалам – специалистам ТД «Абадан».

## **2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Для предприятия ТД «Абадан» характерна линейно-функциональная организационная структура.



Организационная структура рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 1.

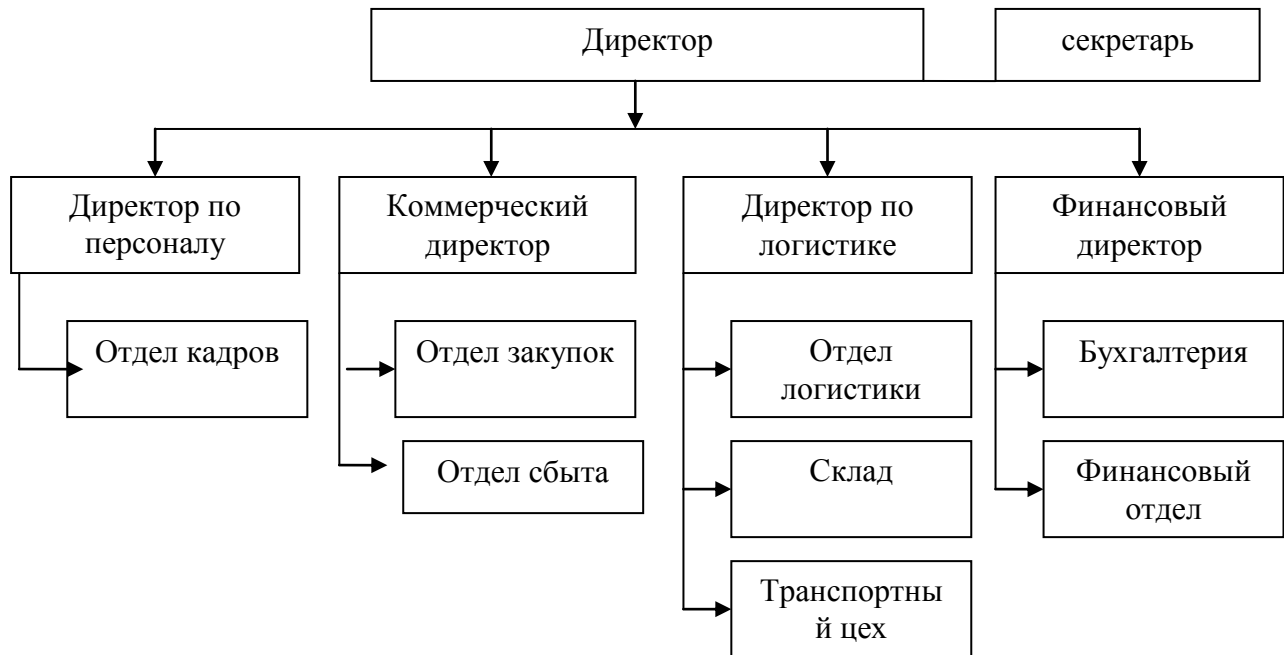


Рисунок 1 - Организационная структура предприятия ТД «Абадан»

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

В структуру предприятия входит экспортно-импортное подразделение. Сотрудники этого отдела выполняют все формальности, которые необходимы для осуществления беспрепятственной международной торговли. Когда заказчик передает техническое задание, компания прорабатывает всю логистическую цепочку, укажем стоимость и сроки поставки. Заключив с ТД «Абадан» контракт, в скором времени заказчик сможет получить заказ на своем складе. Специалисты успешно справляются с интеллектуальной работой в области внешнеэкономической деятельности, воплощают в жизнь коммерческую идею. При этом компания-заказчик приобретает растаможенный товар, сертифицированный согласно

действующему законодательству. Бухгалтерам предоставляют счета-фактуры, накладную ТОРГ-12.

К достоинствам линейно-функциональной структуры управления можно отнести:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

К недостаткам линейно-функциональной структуры управления относятся:

- отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями;
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, то есть, тенденция к чрезмерной централизации.

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор ТД «Абадан». В непосредственном подчинении директору находятся директор по персоналу, коммерческий директор, директор по логистике и финансовый директор.

Основную ответственность за осуществление бизнес-процессов по доставке до необходимого места товара со склада несет коммерческий директор. На него одного возложены функции по поиску поставщиков и формированию клиентской базы, а также функции по проведению переговоров и заключению договоров.

Если на первом этапе деятельности предприятия усилий одного человека по данным направлениям было достаточно, то на данный момент стоит задуматься над внедрением должности менеджера по продажам, который возьмет на себя блок по формированию клиентской базы, переговоры с потенциальными клиентами и подписание договоров.

Это позволит коммерческому директору более тщательно анализировать предложения от поставщиков, находить более выгодные варианты сотрудничества, что позволит не только уменьшить нагрузку на него, но и оптимизировать показатели себестоимости отгрузок товара со склада. Исполнительские функции в рассматриваемых бизнес-процессах, таких как закупка, хранение и реализации рыбопродуктов со склада, распределены оптимально.

Предприятие не имеет возможности содержать дополнительных сотрудников для осуществления обеспечивающих бизнес-процессов. Именно поэтому, такие обеспечивающие процессы, как обеспечение безопасности и юридическое обслуживание переданы на аутсорсинг. Контроль за оперативным и качественным выполнением обеспечивающих функций несет директор по персоналу. На него же возложена ответственность за организацию административно-хозяйственного обеспечения деятельности компании. Он рассчитывает оптимальную сумму денежных средств, которую предприятие может позволить потратить на осуществление данного бизнес-процесса. Он же контролирует целевое использование выделенных денежных средств.

В собственности компании есть складские помещения. Многолетний опыт работы в сфере международных грузоперевозок позволил нам наладить с зарубежными партнерами стабильные деловые отношения. Компания напрямую взаимодействует со своими представителями, находящимися в разных странах мира. Сотрудники компании владеют более чем десятью иностранными языками. Доставка груза отслеживается круглосуточно.

Руководитель компании ТД «Абадан» в качестве основы для организации работы фирмы использует в основном организационно-административные методы, что проявляется в воздействии на персонал через обязательные для всех предписания и через частые консультации по вопросам работы компании, рекомендации и пожелания, касающиеся новых туристических направлений и услуг. Можно отметить, что именно благодаря этому обеспечивается практически идеальная четкость, безупречная дисциплинированность и порядок в работе всего коллектива компании ТД «Абадан».

Кроме того, руководитель использует и экономические рычаги, такие как выдача премиальных за большое количество доставленных заказов, что стимулирует работников компании ТД «Абадан» и повышает производительность их труда.

Также руководитель компании делает замечание подчиненными часто выказываясь одобрительно в их адрес, распределяет премии, оказывая тем самым воздействие на будущий результат работы компании.

В компании ТД «Абадан» отмечена дружеская атмосфера, сотрудники часто вместе справляют различные, поэтому можно сказать, что используются и социально-психологические методы управления.

Основная черта работников компании ТД «Абадан» - постоянное общение с людьми, поэтому персонал компании обладает терпением, общительностью, доброжелательностью, терпимостью, выносливостью.

Новый персонал отбирается на основе личных предпочтений руководителя компании и ее сотрудников, при этом ставка делается скорее не на знания соискателя в туристической области, а на его «личность».

Также стоит отметить, что руководитель компании ТД «Абадан» внедряет повышение трудовой стимуляции, способствующее развитию интеллектуального и профессионального потенциала, основой которого являются непрерывное образование и переподготовка. В бюджете компании ТД «Абадан» предусмотрены средства для реализации таких задач.

Благоприятное положение ТД «Абадан» на российском рынке контейнерных перевозок обусловлено следующими основными конкурентными преимуществами:

1. ТД «Абадан» является лидером рынка услуг по контейнерным перевозкам, терминальной обработке и сопутствующим услугам на Российском рынке контейнерных перевозок.

2. В активах компании ТД «Абадан» крупнейший в России парк железнодорожных фитинговых платформ и крупнотоннажных контейнеров - 60% российского рынка.

3. Терминальная сеть ТД «Абадан» (46 терминалов в собственности и 1 в аренде) обладает в России общенациональным географическим охватом и

стратегическим присутствием в крупнейших транспортных центрах, важных железнодорожных узлах и на пограничных переходах. Принадлежащие Компании железнодорожные контейнерные терминалы позволяют формировать блок-поезда, предоставлять складские услуги в процессе таможенного оформления, услуги "последней мили", "от двери до двери" и иные дополнительные услуги, сокращать время простоя и уменьшать количество порожних рейсов.

Компания сохраняет лидирующее положение по перевалке контейнеров на сети терминалов РЖД - доля переработки контейнеров на терминалах ТД "Абадан" составляет 31,1%.

Благодаря обширной сети пунктов назначения, Компания не зависит от какого-либо одного региона или маршрута.

4. Занимаемое ТД «Абадан» ведущее положение в секторе железнодорожных контейнерных перевозок позволило сформировать широкую клиентскую базу, насчитывающую более 20 000 клиентов, и географически диверсифицировать структуру маршрутов. Клиенты Компании - это разнообразные предприятия, от малых до крупных, которые осуществляют деятельность в различных отраслях и секторах и находятся в самых различных географических регионах, а также крупные экспедиторские компании.

Проведенный анализ конкурентной стратегии ТД «Абадан» показывает, что Компания имеет уникальные возможности по повышению эффективности основных видов деятельности, освоению новых ключевых компетенций и росту рентабельности стратегических активов.

В настоящее время другие компании на этом рынке пока не в состоянии составить ТД «Абадан» существенной конкуренции. Вместе с тем, доля ТД «Абадан» на рынке контейнерных перевозок России ежегодно снижается и представляется угрозой увеличения доли присутствия на контейнерном рынке России уже действующих компаний-операторов за счет создания альянсов, совместных предприятий с зарубежными транспортными компаниями или путем слияний и поглощений.

Слабыми сторонами Компании является высокий процент износа основных средств, недостаточное развитие терминально - логистической инфраструктуры, а также специализация преимущественно на перевозках железнодорожным транспортом. Все это не позволяет полностью реализовать потенциал Компании по оказанию полного спектра высокодоходных услуг интегрированной логистики.

Таблица 1 - Динамика основных экономических показателей ТД «Абадан»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Выручка от реализации товаров и услуг, млн. руб.	16350,00	16400,00	22841,00
Себестоимость проданных товаров, млн. руб.	14613,00	14726,00	20748,00
Валовая прибыль, млн. руб.	1737,00	1674,00	2093,00
Прочие доходы, млн.руб.	235,00	135,00	115,00
Прочие расходы, млн.руб.	940,00	945,00	848,00
Прибыль до налогообложения, млн. руб.	1032,00	864,00	1360,00
Чистая прибыль, млн.руб.	866,00	589,00	935,00
Цепной темп прироста выручки, %	-	0,31	39,27
Цепной темп прироста себестоимости, %		0,77	40,89
Цепной темп прироста валовой прибыли, %	-	-3,63	25,03
Цепной темп прироста прибыли до налогообложения, %	-	-16,28	57,41
Цепной темп прироста чистой прибыли, %	-	-31,99	58,74

По результатам исследования можно сделать вывод о том, что выручка предприятия увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 39,3%, вместе с тем, операционные расходы увеличились прямо пропорционально – на 40,9%.

Из этого можно сделать вывод о том, что именно рост затрат на оплату труда персонала послужило причиной роста прибыли в конечном итоге.

Рост объемов интегрированных логистических услуг в два раза происходил как за счет привлечения новых клиентов, так и за счет перетока существующей клиентской базы в сегмент услуг интегрированной логистики.

Небольшой рост выручки за железнодорожные контейнерные перевозки был обусловлен преимущественно ростом средних цен на оказываемые услуги в результате пересмотра введенных ранее скидок.

Таблица 2 – Структура и динамика выручки ТД «Абадан»

Направления деятельности	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Интегрированные логистические услуги	5508,32	33,69	5674,40	34,60	10566,25	46,26
Железнодорожные контейнерные перевозки	6517,11	39,86	6573,12	40,08	7439,31	32,57
Терминальное обслуживание и агентские услуги	1765,80	10,80	1712,16	10,44	2007,72	8,79
Автоперевозки	1621,92	9,92	1559,64	9,51	1580,60	6,92
Экспедиторские и логистические услуги	936,86	5,73	880,68	5,37	1247,12	5,46
Итого	16350,00	100,00	16400,00	100,00	22841,00	100,00

Рост выручки за терминальное обслуживание и агентские услуги почти на 20% обусловлен ростом объемов переработки контейнеров, а также ценовой политикой Компании и ростом объемов предоставления дополнительных терминальных услуг.

Снижение выручки автоперевозок на 3% обусловлено изменениями логистической схемы, используемой одним из крупных клиентов Компании.

Рост выручки за экспедиторские и логистические услуги на 35,5% обусловлен ростом объемов доходных перевозок по стандартным договорам, а также восстановлением клиентского спроса на услуги добавленной стоимости.

Незначительный рост выручки за услуги на складах временного хранения на 3% обусловлен ростом объемов доходных перевозок, а также восстановлением клиентского спроса на услуги добавленной стоимости на фоне общего оживления экономики.

Падение выручки за прочие услуги на 17% был обусловлен падением спроса на услуги Компании в условиях улучшения экономической ситуации восстановления потребительской активности.

Несмотря на это, в конечном итоге общий размер выручки по итогам года вырос на 39,27 %.

Таблица 3 - Структура и динамика операционных расходов ТД «Абадан»

Статьи расходов	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Услуги третьих сторон по интегрированным логистическим услугам	3525,06	21,56	3493,20	21,30	6989,35	30,60
Услуги по перевозке и обработке грузов	4179,06	25,56	4280,40	26,10	5002,18	21,90
Расходы на оплату труда	2459,04	15,04	2706,00	16,50	3448,99	15,10
Амортизация	2596,38	15,88	2509,20	15,30	2466,83	10,80
Материалы и затраты на ремонт	1232,79	7,54	1312,00	8,00	2078,53	9,10
Прочие расходы	2357,67	14,42	2099,20	12,80	2855,13	12,50
Всего операционные расходы, нетто	16350,00	100,00	16400,00	100,00	22841,00	100,00

Операционные расходы Компании в 2016 г. выросли на 6 022 млн. рублей, или на 40,9%, и составили 20 748 млн. рублей по сравнению с 14 726 млн. рублей годом ранее.

В 2016 г. доля операционных расходов в выручке выросла до 90,8% по сравнению с 89,8% годом ранее, преимущественно за счет роста услуг третьих сторон по интегрированным логистическим услугам, доля которых в выручке выросла с 19,1% в 2015 г. до 27,8% в 2016, а также за счет затрат на материалы и ремонт, доля которых в выручке выросла с 7,2% в 2015 до 8,3% в 2016 г. Доли остальных статей расходов в выручке снизилась или остались на прежнем уровне.

Прибыль за 2016 г. выросла на 339 млн. рублей, или на 57,5%, до 928 млн. рублей по сравнению с 589 рублей годом ранее. С учетом эффекта от пересчета в валюту представления, общая совокупная прибыль Компании в 2016 г. составила 935 млн. рублей.



### **2.3 Оценка системы оплаты и стимулирования труда работников ТД «Абадан»**

В компании ТД «Абадан» также разрабатываются системы участия работников в управлении компанией, которые внедряются для повышения заинтересованности персонала организации в результатах своего труда. Пока что эффекты от таких систем небольшие.

Кроме того, в компании ТД «Абадан» учитывается и возможность, и желание самореализации личности.

Кроме того, руководитель использует и экономические рычаги, такие как выдача премиальных за большое количество оформленных заказов, что стимулирует работников компании ТД «Абадан» и повышает производительность их труда.

Премии почти всегда превышают размер оклада. По расчетам руководителя, данной заработной платы достаточно для того, чтобы хорошо работать всем сотрудникам и обеспечивать их семьи всем необходимым.

Сдельно-прогрессивная форма предусматривает увеличение сдельной расценки с увеличением производства продукции, выполнения работ или предоставления услуг в течение установленного рабочего дня, смены.

ТД «Абадан» выплачивает сотрудникам аванс заработной платы и саму заработную плату, хотя Трудовой кодекс говорит именно о выплате заработной платы два раза в месяц. Если же речь идет об авансе – небольшой сумме в счет заработной платы - необходимо четко оговорить сроки и размер аванса и закрепить это локальным актом внутри организации, поставив в известность банк, через который проходят платежи, и федеральное казначейство. При этом стоит отметить, что аванс, в отличие от заработной платы, не зависит ни от объема выполненных работ, ни от отработанного времени. Его размер определяется организацией, и сумма каждый раз остается неизменной [20. С. 72].

Основанием для начисления заработной платы являются документы, которые оформляются при приеме сотрудника на работу. К ним относятся трудовой договор (контракт) и приказ о приеме на работу. Один экземпляр приказа (или выписка из приказа) поступает в бухгалтерию, где на его основании на сотрудника открывается

лицевой счет и заводится личная карточка. В приказе указывается, с какого именно числа сотрудник принят на работу, размер оклада, надбавок и доплат, стимулирующих выплат, которые будут ему выплачиваться. Если эти документы оформлены правильно и поступили в бухгалтерию вовремя, то заработная плата будет своевременно начислена и выплачена работнику.

Заработная плата в ТД «Абадан» начисляется в соответствии с установленными тарифами, расценками, положением об оплате труда и согласно сведениям, об отработанном сотрудниками времени. Для начисления заработной платы бухгалтеру потребуется и приказ о приеме сотрудника на работу, и штатное расписание, и трудовой договор, и табель учета рабочего времени, и документы, подтверждающие выполненный объем работы (для сдельной оплаты труда). Кроме того, существует ряд документов, которые могут изменить размер заработной платы в сторону увеличения или уменьшения. К ним относятся приказы на премирование сотрудников, служебные записки, коллективный договор, положение об оплате труда [28. С. 126].

Система вознаграждения персонала, таким образом, включает в себя [24. С. 132]:

- начисленные суммы оплаты труда (в натуральной и денежной формах) и выплаты за неотработанное время (учебные отпуска, труд несовершеннолетних, вынужденные прогулы, простои, которые произошли не по вине сотрудника, курсы повышения квалификации);

- надбавки (если они есть), доплаты, вознаграждения, поощрительные и премиальные выплаты (к ним относятся разовые премии, надбавки за выслугу лет, материальная помощь, единовременные вознаграждения по результатам работы, оплата отпусков по уходу за ребенком, компенсации за неиспользованный отпуск);

- компенсации, выплаты на жилье, питание, ГСМ (если они предусмотрены).

Рассмотрим начисление заработной платы работнику основного склада Общества. Работнику установлен оклад в размере 47000 руб. Работник отработал в расчетном месяце (апрель 2016 г.) все дни по графику, работнику начислено:

- основная заработная плата за отработанное время – 47000 руб.;
- премия – 4700 руб. (47000 руб. × 10%).

Сумма заработной платы за месяц составила:

47000 руб. + 4700 руб. = 51700 руб.

На предприятии установлена пятидневная рабочая неделя с графиком работы с 8:00 до 17:00. Работа в выходные и праздничные дни оплачивается в двойном размере. При сверхурочной работе, оплата первых двух часов (в день) производится в полуторном размере, а остальные часы – в двойном.

Например, условиями коллективного договора предусмотрена выплата ежемесячной премии в размере 50% от суммы заработной платы работника при условии выполнения месячного плана работы, с учетом доплат за условия труда, отклоняющихся от нормальных. Работнику установлен оклад 45000 руб. В расчетном периоде работник отработал 15 рабочих дней (из 21), а также дважды привлекался к работе в выходной день.

Работнику начислено:

- основная заработная плата – 33750 руб. (45000 руб. : 20 дней × 15 дней);
- оплата за работу в выходные дни (в двойном размере) – 9000 руб. (45000 руб. : 20 дней × 2 × 2 дня);

Сумма заработной платы за месяц составила: 42750.

В соответствии со статьей 114 ТК РФ всем работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка (неденежная форма материального стимулирования). В соответствии со статьей 115 ТК РФ продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска не менее 28 календарных дней. В ПАО «АБАДАН» по соглашению работников и работодателей ежегодный отпуск разделен на 2 части.

Средний дневной заработок для оплаты отпусков и выплаты компенсации за неиспользованные отпуска начисляется за последние 12 календарных месяцев путем деления начисленной заработной платы на 12 и на 29,3 (среднемесячное число календарных дней).

Например, работнику, имеющему оклад 40000 руб. в месяц, с 15 апреля 2017 г. предоставляется ежегодный отпуск продолжительностью 14 календарных дней.

Средний заработок в день составит:  $40000 \text{ руб.} : 29,3 = 1365 \text{ руб.}$

Сумма начисленных отпускных составит:  $1365 \text{ руб.} \times 14 \text{ к.д} = 19112,6 \text{ руб.}$  ( Д 97; К 70)

Рассчитаем и проанализируем показатели динамики соотношения заработной платы и производительности труда рабочих на ТД «Абадан».

Основной целью организации оплаты труда является обеспечение позитивного соотношения темпов роста производительности труда (ПТ) и средней заработной платы (ЗП) в целом по предприятию и по основным подразделениям. За базу для расчета соотношения темпов роста ПТ и средней ЗП по ТД «Абадан» в 2016 году принимаются показатели, представленные в таблице 4.

Таблица 4 - Основные показатели по труду ТД «АБАДАН»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Выручка от реализации товаров и услуг, млн. руб.	16350,00	16400,00	22841,00
Среднесписочная численность работников, чел.	70,00	67,00	63,00
Фонд оплаты труда, млн. руб.	56,53	56,03	53,90
Производительность труда, млн. руб./чел.	233,57	343,35	357,08
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	67300,00	69690,00	71290,00
Цепной темп прироста среднесписочной численности работников, %	-	-4,29	-5,97
Цепной темп прироста фонд оплаты труда, %	-	-0,89	-3,81
Цепной темп прироста производительности труда, %	-	47,10	4,31
Цепной темп прироста среднемесячной заработной платы, %	-	4,15	2,40

Из представленных данных видно, что заработная плата в целом по ТД «Абадан» растет с каждым годом, темп роста заработной платы также увеличивается.

Данный показатель свидетельствует о том, что на предприятии учитывается рост цен, потребительской корзины и темпы инфляции, на заводе производится

индексация заработной платы, то есть выполняется один из основных принципов развития.

Также рисунок 2 отражает рост производительности труда по ТД «Абадан», что свидетельствует о положительном влиянии действующих условий труда на рабочих.

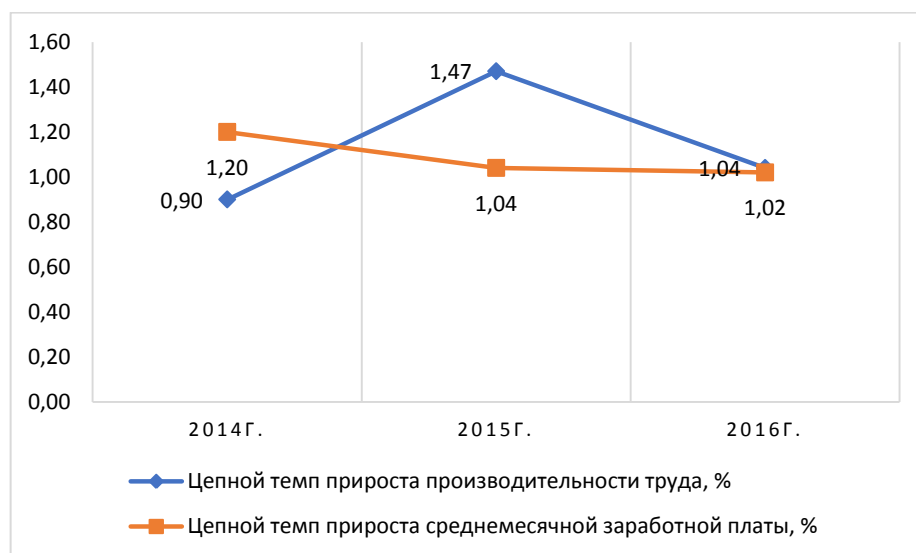


Рисунок 2 - Показатели соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы рабочих ТД «Абадан»

При этом темп роста производительности труда превышает темп роста заработной платы. Это позитивное соотношение, так как темп роста производительности труда опережает темп роста заработной платы по сравнению с базой свыше 1 (за исключением 2014 года).

Таким образом, показатель динамики соотношения заработной платы и производительности труда рабочих характеризует систему стимулирования как положительно действующую на труд рабочих.

На рисунке 3 представлена динамика структуры расходов на оплату труда.

По представленным данным наглядно видно, что в структуре расходов на оплату труда за анализируемый период с 2014 по 2016 год произошли следующие изменения:

- наблюдается уменьшение удельного веса тарифной части заработной платы с 54% до 48%;
- увеличение удельного веса премий с 35% до 45% от общих расходов на оплату труда;
- прочие премии, доплаты и надбавки изменились незначительно.
- 

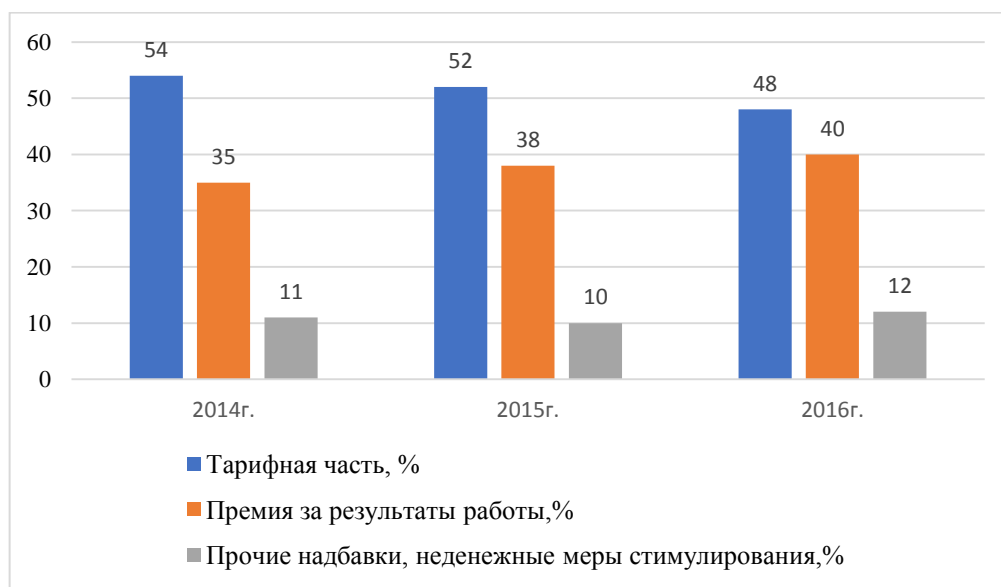


Рисунок 3 - Динамика структуры расходов на оплату труда ТД «Абадан»

Поскольку системы премирования выстраиваются на предприятии в отношении персонала и направлены на повышение эффективности их труда, рассмотрим показатели использования трудовых ресурсов в данном параграфе.

На конец 2016 года в ТД «Абадан» работало 63 человека. В 2014 году численность сотрудников была 70 человек. Численность персонала к концу 2016 года сократилась, что было вызвано сокращением штата из-за снижения выручки предприятия. Это, в свою очередь, сказалось на снижении производительности труда. При этом запланированный рост среднемесячной заработной в 2016 году не смог удержать уровень производительности труда персонала ТД «Абадан» на уровне 2014 года. Поэтому на снижение объема продаж оказали влияние не только кадры предприятия, но и общемировая тенденция по снижению потребительского спроса в том числе и на строительные товары и товары для дома. Поскольку в

условиях кризиса и финансового недостатка эти товары не являются первой необходимостью.

На предприятии ТД «Абадан» работает персонал по следующим группам должностей: руководители, специалисты, вспомогательный персонал. Основную часть сотрудников занимают специалисты.

За 3 года на предприятии ТД «Абадан» структура персонала практически не изменилась, на долю специалистов приходилось чуть более 60%, доля вспомогательного персонала сократилась с 20% в 2014 году до 17,46% в 2016 году.

Также на предприятии ТД «Абадан» структура персонала разбита на категории А, В, С в соответствии с Положением о системе мотивации форматных подразделений.

Более наглядно структура персонала по категориям представлена на рисунке 4.

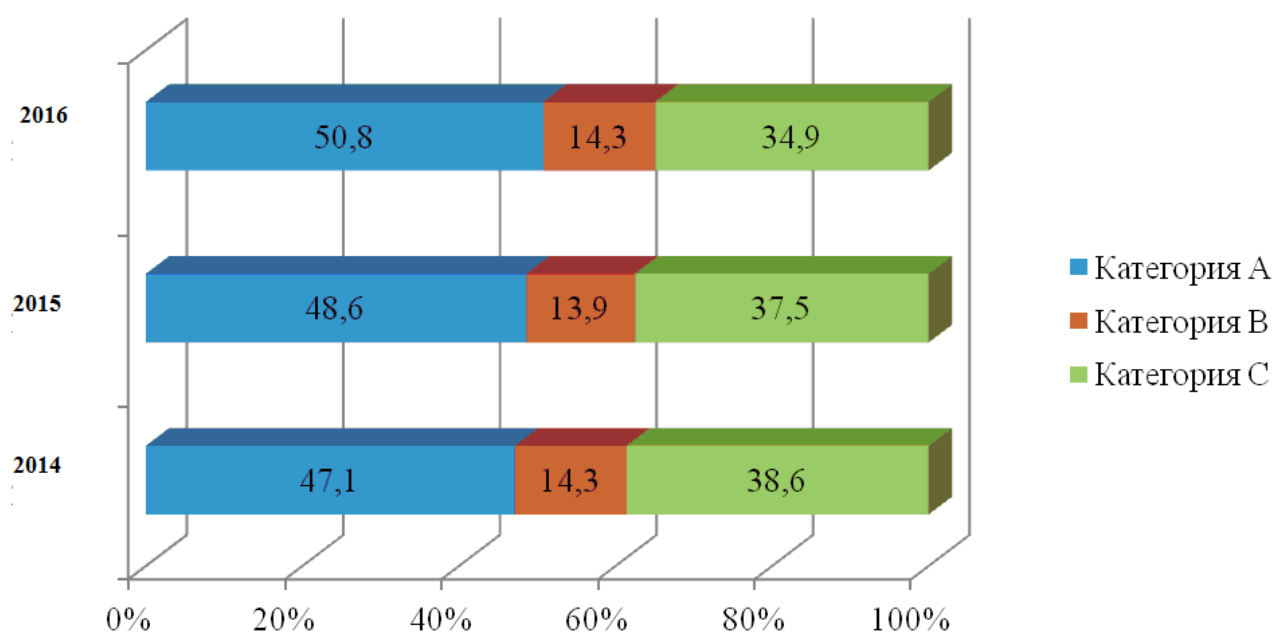


Рисунок 4 – Структура персонала ТД «Абадан» в разрезе категорий за 2014-2016 гг.

К категории А относятся непосредственно таможенные брокеры. Общая численность этой категории персонала составляет 32 человека, а на премию расходуется 50% от бонусного фонда оплаты труда.

К категории В относятся: директор, его заместители, менеджеры-консультанты и менеджеры по корпоративным продажам. Общая численность этой категории персонала составляет 9 человек, а на премию расходуется 30% от бонусного фонда оплаты труда.

К категории С относятся: водитель, грузчики, кладовщики, комплектовщики, контролеры, логист, координатор по доставкам, начальник и специалист учетной группы, товаровед и уборщики. Общая численность этой категории персонала составляет 22 человека, а на премию расходуется всего 20% от бонусного фонда оплаты труда.

Премирование труда на предприятии ТД «Абадан» представлена в основном денежным стимулированием. В 2013 году в рамках неденежного стимулирования была организована доставка людей к месту работы, но в 2016 году данная услуга была ликвидирована.

В рамках нематериального стимулирования на предприятии ТД «Абадан» до сих пор применяют прилюдную похвалу, а также размещают фото сотрудника среди фото лучших работников.

Одним из самых популярных инструментов стимулирования выступает доплата, например, в формате премии за конкретный итог работы, что и используется на предприятии ТД «Абадан».

В соответствии с «Положением о системе мотивации сотрудников форматных торговых подразделений» определен порядок вознаграждения сотрудников с целью повышения их материальной заинтересованности при достижении целей предприятия, увеличения объемов услуг, привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников, контроля затрат.

В соответствии с вышеуказанным положением заработная плата торгового персонала состоит из оклада и переменной части, которая может быть начислена по результатам перевыполнения плана по товарообороту.



Премия по товарообороту составляет 5% от прироста фактического значения к плановому и начисляется согласно распределению по категориям персонала, а также в зависимости от коэффициента трудового участия, который оценивает руководитель ТД «Абадан» в зависимости от вклада сотрудника в общий результат.

Как уже было сказано выше, распределение премии в ТД «Абадан» производится по категориям персонала (рисунок 5).

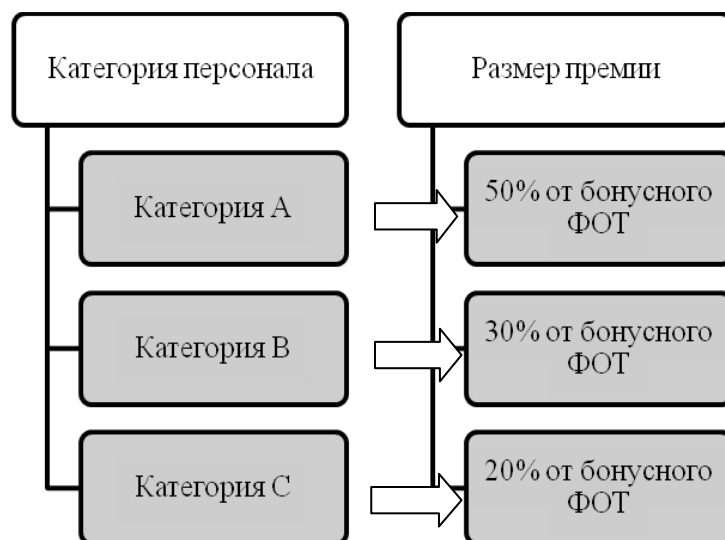


Рисунок 5 – Распределение премии по категориям персонала в ТД «Абадан»

Также директор предприятия вправе проводить ежемесячную дополнительную мотивацию персонала в случаях замещения временно отсутствующего сотрудника, а также замещения вакантной должности.

Порядок расчета заработной платы сотрудников отдела логистики осуществляется в соответствии с положением отдельно, их заработная плата состоит из оклада и переменной части.

Еще одна причина – привыкание сотрудника к премиям. Сотрудник начинает воспринимать премию как само собой разумеющуюся выплату, а если руководитель перестает ее выплачивать, то работник начинает тихо бунтовать.

Повлиять может и отсутствие системы в стимулировании. Такое случается, когда сотруднику неясно, как руководитель измеряет достижения и дополнительные усилия работников и оценивает их в виде той или иной суммы премии. Например,

сотрудник может не понимать, почему он работал больше, а премия у него такая же, как у того, кто работал меньше.

Руководителю важно чувствовать подобные ситуации и не забывать про мотивацию, которая, все же, имеет более долгосрочный эффект. Стимулирование, как правило, производит краткосрочный эффект, а сотрудники к нему быстро привыкают.

Опрос сотрудников предприятия по удовлетворенности системы премирования труда на предприятии, проводимый в 2016 году, показал, что руководители предприятия остались довольны всем, а вот специалисты (к которым относятся кассиры, менеджеры по продажам и т.п.) утверждали, что основной причиной увольнения послужило неудовлетворенность оплатой труда, поскольку окладная часть руководителей в 2016 году существенно выросла в сравнении с 2013 годом, а вот у специалистов такого не наблюдалось. При этом, по словам специалистов, премиальная система на предприятии не дает возможности проявить свои качества, поскольку ее доля в заработной плате составляет 23-28%.

Таким образом, на предприятии ТД «Абадан» самым распространенным способом стимулирования является заработная плата, в состав которой входят оклад и премиальная часть. Также в компании нередко применяются механизмы нематериального стимулирования, в рамках которых сотрудников хвалят перед всем коллективом, а также размещают фото сотрудника среди фото лучших работников.

Уменьшение численности сотрудников ТД «Абадан» сказалось и на общем фонде заработной платы, который сократился к концу 2016 года до 13759 тыс. руб.

В 2016 году у руководителей основную часть заработной платы составлял оклад, и всего 13,88% приходилось на премии и вознаграждения, у специалистов на окладную часть пришлось 62,50%, а на премиальную часть 28,83%. У вспомогательного персонала на протяжении всех трех лет практически 80% приходилось на окладную часть заработной платы.

С учетом того, что эффективная премиальная часть должна составлять не менее 30% от заработной платы, можно сказать, что на предприятии премиальная

составляющая неэффективна, необходимо увеличение ее доле в структуре заработной платы.

Рассмотрим, каким образом формируется премия у персонала категории А.

В разрезе категории А сотрудники подразделяются на подкатегории, 3,2,1 и высшая. В соответствии с такой категорией окладная составляющая варьируется у таможенных представителей от 17 до 20 тыс.руб. При этом размер премий достигает 46,9%. Премии начисляются за выполнение личного плана по выручке.

Причем, если таможенный представитель находится в высшей категории и выполняет установленный ему план, то размер премии составляет 0,5% от полученной выручки, при недостижении установленной ему работы процент премии от работы снижается до 0,47%.

У таможенных представителей первой категории существует премия по личному объему выручки в размере 0,45% при выполнении установленного ему плана работы и 0,42% при невыполнении плана работы.

У таможенных представителей второй категории процент начисления премии от работы при выполнении плана составляет 0,42%, а при невыполнении плана всего 0,4%.

У таможенных представителей третьей категории при выполнении плана процент начисления премии от работы при выполнении плана составляет 0,3%, а при невыполнении плана 0,25%.

При этом у таможенных представителей отсутствует премия за выполнение плана работы компании, поэтому коллектив разрознен и не сплочен, каждый работает только сам за себя.

Для того, чтобы таможенному представителю перейти из третьей во вторую и выше категории, необходимо на протяжении 3 месяцев выполнять план на порядок выше категории. Например, таможенному представителю 5 установлен план в 1100 тыс.руб. на месяц, а ему необходимо выполнять план на 1200 тыс.руб. на протяжении 3 месяцев, тогда процент начисления премии от работы повысится с 0,25% (0,3%) до 0,4%. При этом стоит отметить, что если таможенный представитель третьей категории выполнил план, то ему устанавливается

коэффициент премии в размере 0,3%, а если он до плана не дотянул, то коэффициент премии устанавливается в размере 0,25%.

По такому же принципу распределяются премии у начальников отдела. То есть в зависимости от категории: высшая, первая, вторая или третья устанавливается размер премии от работы.

Всего на предприятии работает 6 начальников отдела. В зависимости от работы его отдела, начальник получает премию.

Кассир получает премию в зависимости от количества обслуженных на кассе клиентов. Так, если кассиром было обслужено за рабочий месяц 200-250 клиентов, то размер его премии минимален и составляет 5% от его окладной части. Если кассир обслужил на кассе 250-350 клиентов, то размер его премии увеличивается до 7% от его окладной части и т.д.

Сервис-менеджер, работающий за стойкой информации, получает премию от количества рекламаций от покупателей. Так, если число рекламаций минимально и составляет до 5 рекламаций за месяц, то размер его премии составляет 15% к его окладной части. Если размер рекламаций от 5 до 10, то размер премии снижается до 10%. А если число рекламаций превышает 10, то размер премии опускается до 5%.

Рассмотрим, каким образом формируются премии сотрудников категории В.

Премия заместителя директора рассчитывается в зависимости от выручки по итогам месяца, а также зависит от выполнения плана. Так, если план за месяц выполнен, то премия составляет 0,95% от работы. А если план не выполнен, то премия начисляется в размере 0,7% от работы ТД «Абадан» за месяц.

Заместитель получает премию также по результатам работы. При выполнении плана 0,5% от работы, невыполнения месячного плана 0,3% от работы.

Заместитель директора по общим вопросам получает премию от работы в размере 0,5% от работы.

Менеджер-консультант кол-центра премию не получает. В его обязанности входит давать общие консультации клиентам (направлять в тот или иной отдел или к продавцу). Его размер оплаты фиксированный и состоит только из окладной части в размере 25000 руб.

Менеджер по корпоративным продажам получает только окладную часть, поскольку его работа состоит только в подписании договора поставки с покупателем. При этом данный специалист не замотивирован на рост корпоративных продаж, что несомненно является упущением.

Водитель погрузки, развозящий товар по складу, премию не получает. Его заработная плата фиксированная и составляет 25000 руб. в месяц поскольку погрузчик работает ежедневно с 9 утра до 7 вечера с одним выходным в неделю.

Рассмотрим, каким образом рассчитывается премиальная часть заработной платы сотрудников категории С.

Премиальный фонд сотрудников категории С составляет 0,2% от работы компании при выполнении плана и 0,15% при невыполнении плана. Так, если в январе 2015 года товарооборот не дотянул до планового показателя и составил 17905 тыс.руб., то премиальный фонд сотрудников категории С составил 26,85 тыс.руб.

При этом 25% премиальной части сотрудников категории С пришлось на премию кладовщиков, которых работает двое, 15% премии пришлось на премию комплектовщиков.

Таким образом, у сотрудников категории С механизм премирования несколько иной. Для сотрудников этой категории устанавливается общий фонд премий в размере 0,2% от работы, а затем среди персонала распределяется в следующих пропорциях:

- кладовщики получают 25% от этого премиального фонда;
- комплектовщики получают 15% от этого премиального фонда;
- координатор по доставкам получает 10% от этого премиального фонда;
- логист получает 20% от этого премиального фонда;
- начальник учетной группы получает 10% от этого премиального фонда;
- специалист учетной группы получает 10% от этого премиального фонда;
- товаровед получает 10% от этого премиального фонда.

Остальные сотрудники категории С премию не получают. К ним относятся: зав.хозяйством, старший контролер, контролер, специалист по корпоративным

продажам и уборщик поскольку данные сотрудники являются вспомогательными и от них мало зависит товарооборот ТД «Абадан».

Итак, анализ формирования премиальной части сотрудников ТД «Абадан» позволил выявить следующие преимущества и недостатки.

Преимущества:

- личная заинтересованность персонала-таможенных представителей в заключении контрактов;
- высокая мотивация руководства (за результаты работы компании).

Недостатки:

- у ключевой группы сотрудников отсутствует премиальная составляющая за общий результат работы, они получают премию только за личный размер работы;
- также таможенным представителям для того чтобы перейти в более высокую категорию (вторую, первую или высшую) необходимо на протяжении трех месяцев выполнять личный план, что в условиях сезонности сделать крайне сложно;
- сотрудники не замотивированы на рост корпоративных продаж, поскольку получают только оклад.

Вместе с тем, на более важные функции тратится больше средств, чем на менее значимые. Это означает, что система стимулирования труда рабочих на ТД «Абадан» рационально «распределяет» денежные ресурсы, что свидетельствует о грамотной организации системы стимулирования труда.

Но вместе с тем система стимулирования труда на ТД «Абадан» неэффективно выполняет свою стимулирующую роль (функцию) и является неэффективной для предприятия с материальной точки зрения.

В целом можно сделать вывод, что за 3 года произошли положительные изменения в деятельности фирмы, но в то же время при возрастающей конкуренции на данном рынке темпы роста спроса на услуги данной фирмы не способствуют длительному сохранению конкурентоспособности.

Так как количество подобных фирм с каждым годом увеличивается, поэтому фирме требуются мероприятия по привлечению клиентов для сохранения стабильных позиций на рынке.

### 3 Модификация системы вознаграждения персонала в ТД «Абадан»

#### 3.1 Определение проблем материального стимулирования работников ТД «Абадан»

Для определения проблем на данном предприятии был опробован метод опроса самих рабочих. В результате была разработана анкета, которые выявляла уровень заинтересованности в материальном стимулировании сотрудников и взгляды на организацию работы данной системы.

В анкете было представлено несколько вопросов:

1. Раздел. Вопросы, которые помогут выявить уровень заинтересованности в материальном стимулировании сотрудников

Таблица 5 - Опрос о материальном стимулировании персонала

	Вопрос	Ответ	
		да	нет
1.	Вас устраивает система оплаты труда на предприятии	да	нет
2.	Вы знаете о системе вознаграждений в компании?	да	нет
3.	Вы получали вознаграждение за хорошо выполненную работу?	да	нет
4.	Бывали ли случаи, когда Вы не получили материального вознаграждения за работу?	да	нет
5.	Знало ли руководство о Вашей хорошо выполненной работе?	да	нет
6.	Нашей компании нужна прозрачная система вознаграждений?	да	нет
7.	Вы знакомы с другими системами стимулирования сотрудников?	да	нет

2. В результате анкетирования нами были получены следующие ответы. Из 63 сотрудников (кроме руководства) 70% ответило, что их устраивает система оплаты труда, а 30% ответили отрицательно. Результат можно наблюдать на рисунке 6.

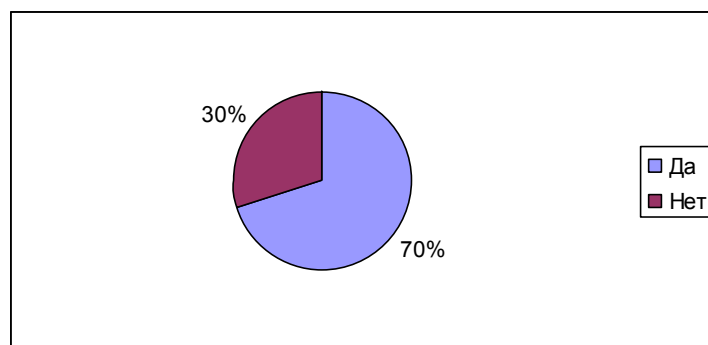


Рисунок 6 - Устраивает система оплаты труда на предприятии

На второй вопрос о системе вознаграждений 86% респондентов дало отрицательный ответ и только 14% положительный.

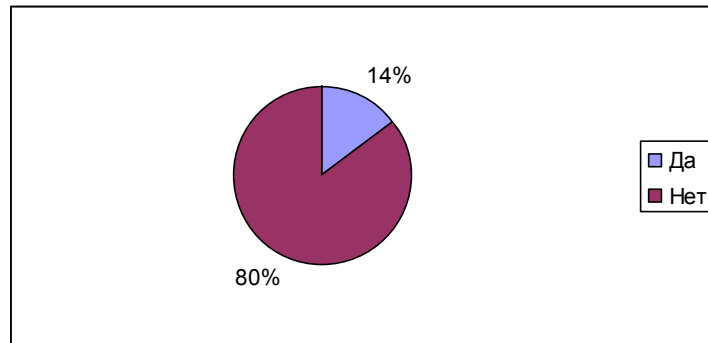


Рисунок 7 - Знаете ли Вы системе вознаграждений в компании?

Таким образом, на момент запуска внедрения системы стимулирования большинство рядовых сотрудников не имело представлений не только о том как работает система стимулирования, но и то, что она есть.

На третий вопрос 63% сотрудников ответило утвердительно, что они получали вознаграждение. Другие 37% - отрицательно.

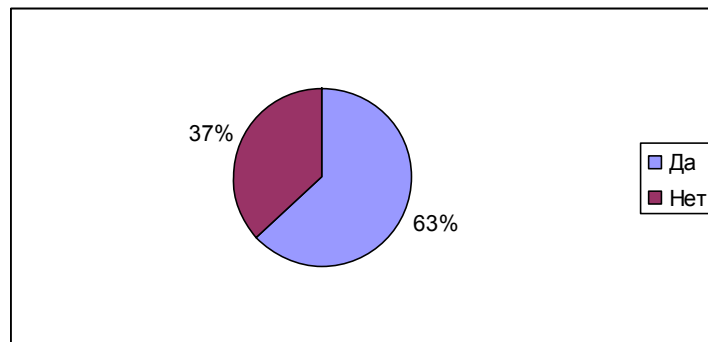


Рисунок 8 - Вы получали вознаграждение за хорошо выполненную работу?

Можно отметить, что руководство в целом своевременно отмечало лучших работников и старалось стимулировать их к более эффективной и качественной работе.

На вопрос №4 утвердительных ответов было получено только 11%, 89% ответило отрицательно.



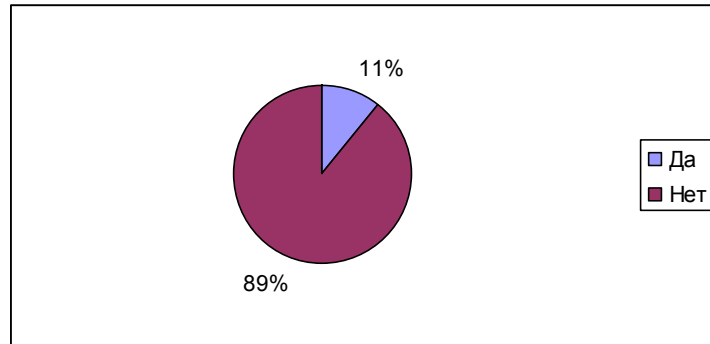


Рисунок 9 - Бывали ли случаи, когда Вы не получили материального вознаграждения за работу?

Отметим, что достаточно часто многие работники оценивают свою работу только через оценку, данную другими людьми в данном случае начальником.

Таким образом, если работа не получала должной похвалы, то работник может отнести ее как к недостаточно выполненной или заслуживающей внимания (материального вознаграждения).

На 5 вопрос положительные ответы дали 89% респондентов и только 11% дали отрицательный ответ.

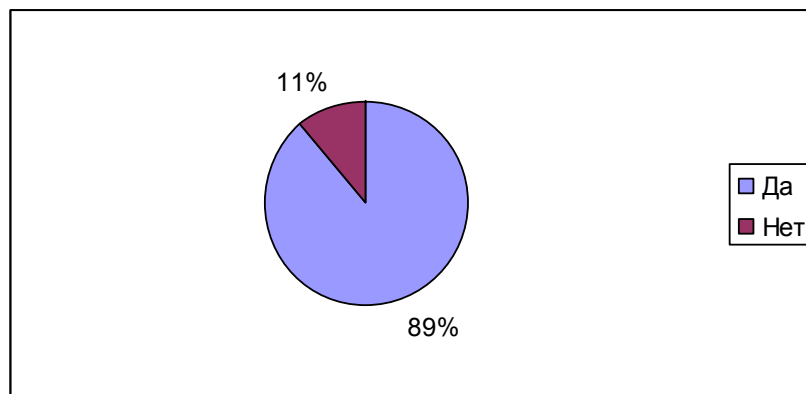


Рисунок 10 - Знало ли руководство о Вашей хорошо выполненной работе?

На 6 вопрос о том нужна ли прозрачная система вознаграждений почти все сотрудники ответили положительно 96% и только 4 % дали отрицательный ответ.

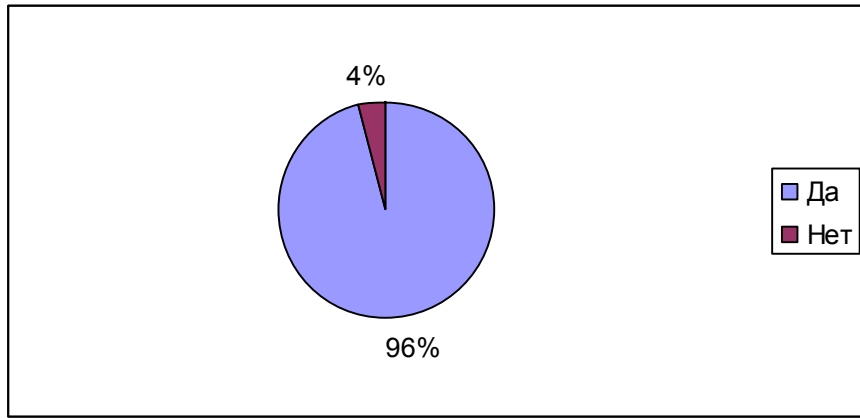


Рисунок 11 - Нужна ли компании прозрачная система вознаграждений?

На 7 вопрос о знакомстве с другими системами материального стимулирования 49% сотрудников дали положительный ответ и 51% ответило отрицательно.

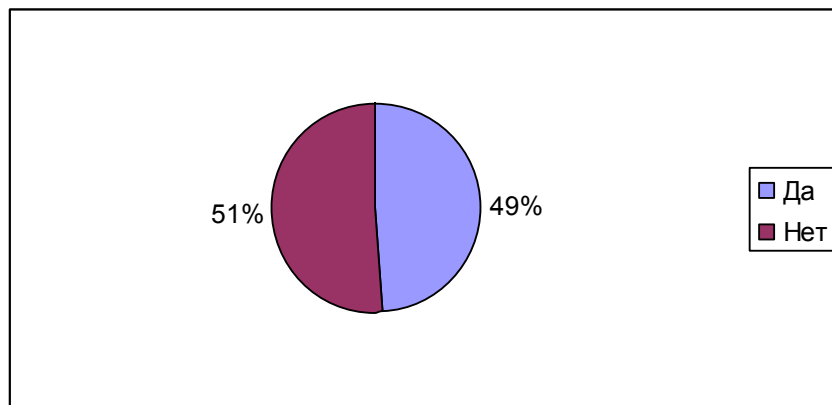


Рисунок 12 - Вы знакомы с другими системами стимулирования сотрудников?

Чаще всего знакомство с другими стимулирующими системами было в результате работы в других организациях.

В таком случае работники «Абадан» могли сравнивать достоинства и недостатки работы в прошлом и настоящем для них.

Сводный результат данного анкетирования представлена в Таблице 6

Таблица 6 - Результаты анкетирования сотрудников ТД «Абадан»

	Вопрос	Ответ	
		да	нет
1.	Вас устраивает система оплаты труда на предприятии	70	30
2.	Вы знаете о системе вознаграждений в компании?	86	14
3.	Вы получали вознаграждение за хорошо выполненную работу?	63	37
4.	Бывали ли случаи, когда Вы не получили материального вознаграждения за работу?	11	89
5.	Знало ли руководство о Вашей хорошо выполненной работе?	89	11
6.	Нашей компании нужна прозрачная система вознаграждений?	96	4
7.	Вы знакомы с другими системами стимулирования сотрудников?	49	51

В результате проведенного анкетирования определилось общее настроение об отношении к системе вознаграждений в компании. В целом эта работа велась, но была ли она систематична и достаточно доступна для рудовых сотрудников - нет.

### **3.2 Разработка новой системы материального стимулирования работников ТД «Абадан» и оценка её эффективности**

Сейчас доля премии измеряется в процентах от оклада или в процентах от совокупного заработка. Плановая премия – это то значение, которое закладывается в бюджет на случай стопроцентного выполнения поставленных показателей оценки. Необходима фактическая премия – это тот размер выплат, который реально начисляется работнику с учетом фактического выполнения КРІ. Фактическая премия должна отличаться от плановой. Поскольку фактическая премия - это в принципе величина слабо предсказуемая, то рассчитать точную экономическую эффективность от внедряемого порядка премирования невозможно.

При определении размера плановой премии следует учитывать два разнонаправленных ограничения. С одной стороны, размер премии должен быть таким, чтобы изменения в заработной плате были чувствительны для работника. Согласно различным исследованиям, минимальный порог мотивационной чувствительности составляет примерно 15-20% (от оклада). Сейчас это требование выполняется, но сотрудники недовольны уровнем заработной платы.

Слишком низкие оклады всегда приводят к проблемам с трудовой дисциплиной и подталкивают работников к попыткам постоянного обмана системы показателей оценки (выполнить часть работы за другого сотрудника, либо, напротив, присвоить себе чужие результаты труда).

По моему мнению, верхней планкой плановой премии должно быть 50% совокупного заработка или 100% от оклада. Эти значения хорошо согласуются с обзорами рынка руда. Если постоянная часть оплаты труда составит менее 50% совокупного заработка, то, фактически, система оплаты труда будет сведена к низкоэффективным сдельным или комиссионным схемам работы специалистов логистики, таможенных представителей и консультантам.

Конкретный размер плановой премии для той или иной должности будет, в первую очередь, зависеть от типа используемых показателей оценки. Если в оценке таможенного представителя преобладают индивидуальные объективные показатели (преимущественно финансовые), тогда размер премии должен быть несколько выше. При использовании субъективных показателей и показателей работы компании, которые слабо зависят от работника (логистика), размер премии будет меньше. Нет смысла устанавливать большие премии, если результаты труда работника не поддаются более или менее точному объективному измерению.

В таблице ниже приведены срединные значения плановых премий для разных категорий персонала за 2017-2018 годы по результатам исследования деятельности предприятия «Абадан».

Таблица 7 - Срединные размеры премий в процентах от оклада

Категория персонала	Торговые должности
Топ-менеджеры	40%
Таможенные представители	30%
Логистика	20%
Консультанты	25%
Служащие и рабочие	15%

По данным, представленным в таблице, видно, что тенденции в структуре заработной платы существенно различаются для различных должностей. Доля переменной части скорее

растет с ростом позиции в должностной иерархии организации. Это вполне логично, т.к. с ростом уровня должности становится более очевидно ее влияние на результаты работы организации, проще выявляются показатели оценки. В том числе и финансовые. При наличии финансовых показателей влияния на общие результаты доля премии естественным образом растет. Для консультационных должностей тенденции несколько иные. Доля переменной части достигает пика в 25% в категории квалифицированных специалистов, то есть основного линейного персонала.

В целом приводимые компанией соотношения оклада и премий, на мой взгляд, будут вполне эффективны и правильны. На них можно смело ориентироваться при разработке собственной системы премирования.

Нельзя делать премию высокой. Конечно, сотрудники желали бы, чтобы структура зарплаты была 30 (оклад) x 70 (переменная часть), т.е. доля переменной части составляла около 230% от оклада. Не могу сказать, чтобы такой подход был на самом деле эффективен. Как правило, в таких случаях используется простая комиссионная схема или примитивная формула факт/план. В результате 60-80% переменной части уже гарантировано таможенными представителями, логистам и консультантам за счет уже наработанной клиентской базы. К тому же работники начинают злоупотреблять графиком отгрузок и т.д., чтобы максимизировать свои премиальные выплаты. Использование столь агрессивных схем оплаты труда становится просто ненужным, а зачастую и невозможным.

Сейчас премирование персонала производится раз в три месяца. Практика иностранного и отечественного менеджмента в этом вопросе кардинально расходится. Для ТД «Абадан» можно использовать ежемесячное или, в крайнем случае, ежеквартальное премирование. Преимуществом такого подхода является тесная связь результатов с получением вознаграждения. Наиболее четко реализуется принцип «сделал – получил». Также ежемесячное премирование позволяет включить в систему премирования любых работников, включая низкооплачиваемых, повысить прозрачность оплаты труда после каждой сделки.

Для старших менеджеров можно использовать годовое или оставить ежеквартальное премирование. Практика использования длительных периодов премирования тоже имеет свои преимущества. Она позволяет рассчитывать более устойчивые, свободные от случайных колебаний значения показателей. К тому же многие финансовые показатели просто не могут быть рассчитаны на ежемесячной основе.

Периодичность премирования будет зависеть от ряда параметров:

Тип используемых показателей. Если для оценки сотрудника используются преимущественно субъективные показатели и оценка степени выполнения задач, то периодичность премирования, как правило, составляет от месяца до квартала (таможенные представители и консультанты). В случае преобладания объективных показателей допустимо использование более длительных периодов начисления бонусов от квартала до года (Менеджеры и младший персонал).

Длина делового цикла. Частота премирования будет зависеть от длительности периода, в котором проявляются результаты работы сотрудника, т.е. одной торговой сделки с зарубежным партнёром. Если результаты работы должностей видны в течение нескольких дней или недель, то для таких должностей целесообразно использование ежемесячного премирования. Результаты работы топ-менеджера не видны даже на дистанции в квартал. В этой связи для таких должностей устанавливается годовое премирование.

Структура и размер совокупной заработной платы. Это ограничение является несколько искусственным, но в отечественной практике встречается довольно часто. Если совокупный заработок, например, нового работника невысок, а при этом доля переменной части существенна (30-50% от зарплаты), то единственным вариантом остается ежемесячное премирование.

При оценке результатов и начислении бонусов используются следующие множители (коэффициенты):

0.0 = Цель не достигнута.

0.75 = Достигнуто, но крайней мере. 75% запланированных результатов.

1.0 = Достигнуто 100% поставленной цели.

1.5 = План перевыполнен.

Все три цели оцениваются одинаково. Каждая цель равняется одной трети от общей суммы премии. Для каждой цели используются множители, а затем все три части складываются, чтобы определить полную сумму премиальной выплаты.

Если команда достигнет обеих целей, все члены команды получают 100% премиальных.

Если команда задерживает сдачу товаров, но все же сдает проект в течение месяца после запланированной даты, то выплачивается 75% премиальных. Если же имеются более значительные проблемы, то проект считается невыполненным. Премиальные не выплачивают за продукцию, которую сдали с опозданием больше чем на месяц и ненадлежащего качества.

Если команда сдает проект не меньше чем за две недели до запланированного срока, она получает 120% премиальных.

Хороший план выплаты премиальных прост для понимания, внедрения и, что важнее всего, ясно связывает производительность и вознаграждение.

Нужно объяснить команде план премиальной оплаты и убедиться, что члены команды понимают, почему решили ввести новую премиальную систему оплаты труда. Важно объяснить, как она работает и как с ее помощью они смогут заработать больше денег. Важно по каждому проекту указывать временные рамки данного плана, начиная с определения целей-критериев работы, дат сдачи проектов и анализа результатов.

При первоначальном внедрении новой системы материального стимулирования персонала возникли конфликты.

Причинами такого конфликта могут быть неудовлетворительные коммуникации. Неполнота, разноречивость информационных потоков, а тем более недоступность необходимой информации для исполнителей, т.е. неотлаженная система информации (по вертикали и горизонтали), порождает обилие слухов, интерпретаций фактов, аргументов. Только своевременная и точная информация позволит каждому звену, каждому члену организации знать свою роль и место в разработке решений и избавить от надуманных конфликтов.

Суть конфликта:

Этап 1. Руководство компании пересмотрело систему оплаты труда в компании. Цель – стимулировать производительность подчиненных, перейдя с повременной системы на премиальную.

По идее, зарплата сотрудника должна состоять из оклада и премии за результаты.

Этап 2. Руководство решило не доносить до сведения подчиненных с помощью собрания, что новая система оплаты труда призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов.

Этап 3. Подчиненные отреагировали таким образом, что замедлили темп работы.

Этап 4. Данную реакцию заметил руководитель компании.

Этап 5. Он дал новое поручение – выполнить незавершенную ранее работу.

Этап 6. Сотрудники отказались выполнять данное им задание.

Этап 7. Все сотрудники были собраны вместе для решения конфликта на основе взаимовыгодного решения (компромисса).

Проведем диагностику конфликта:

Видимые причины проявления конфликта – недовольство работников, обсуждение новой системы оплаты труда, умышленное замедление темпов работы, несогласие с мнением начальства, забастовка и отказ делать работу.

Уровень развития конфликта – возникновение объективной проблемной ситуации, осознание объективной проблемной ситуации, попытки решить проблему конфликтными способами.

Причины конфликта - неполнота, разноречивость информационных потоков, а тем более недоступность необходимой информации для исполнителей, т.е. неотлаженная система информации (по вертикали и горизонтали), порождает обилие слухов, интерпретаций фактов, аргументов.

Проанализируем данную конфликтную ситуацию на графике представленном на рисунке 13:



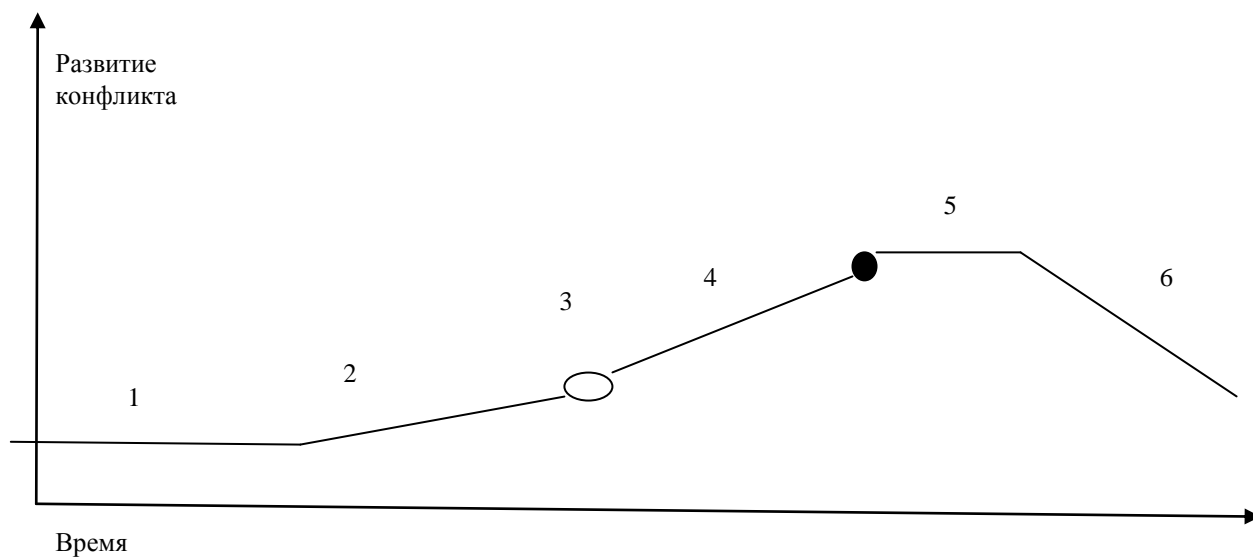


Рисунок 13 – Развитие конфликта, связанного с внедрением новой системы оплаты труда

Обозначения:

1. Конфликта нет

Принят новый сотрудник, отправлен для координации вопроса по закупке нового технологического оборудования.

Отражено в документах: ПРИКАЗ по личному составу № 3-к, докладная записка № 09

2. Возникает кризисная ситуация по причине отсутствия специалиста на рабочем месте.

Отражено в документах: объяснительная записка № 07

3. Причина конфликта – новая система оплаты труда после кризисной ситуации

Отражено в документах: ПРИКАЗ № 17

О введении Положений об оплате труда и премировании работников.

4. Возникает кризисная ситуация по причине отсутствия специалиста технического обслуживания на рабочем месте.

Отражено в документах: объяснительная записка № 07

5. Развитие конфликта – отказ выполнять работу

Отражено в документах: докладная записка № 9, объяснительная записка № 07

#### 6. Решение конфликта, спад

Так, сотрудники решили, что начальство собирается урезать им заработные платы из-за их медлительности, что руководитель хочет видеть только объемы работ и результаты независимо от того, сколько времени на это затрачивается.

Руководитель решил, что сотрудники устроили забастовку, так как привыкли работать медленно, получая зарплату за время неэффективной работы.

Данный конфликт является субъективным.

Интенсивность низкая из-за низкого ущерба, но отмечается масштабность конфликта.

Учет социальной среды позволяет рассматривать конфликт как ситуацию социальную. В нее включаются не только ближайшее окружение сторон конфликта, но и социальные группы, представителями которых они являются. Это сотрудники компании и ее руководитель.

Компромисс – это один из возможных исходов конфликта, наиболее благоприятный, и само понятие «компромисс» вторично по отношению к понятию «конфликт». Здесь полезно сопоставить два понятия: «бесконфликтность» и «бескомпромиссность» – они противоположны.

На первой стадии рассмотрим альтернативы решения.

Определим проблему с точки зрения потребностей (нужд). Как только потребности каждого будут четко определены, раскроем заложенные в них возможности.

Можно предложить три альтернативы:

- Компания переходит на новую систему оплаты в качестве эксперимента, чтобы сотрудники убедились, что она не хуже старой. Если же результаты оказываются хуже, предыдущая система оплаты труда возвращается. Данная альтернатива была предложена руководством компании, но не все сотрудники были согласны на риск меньшей оплаты труда даже за 1 месяц; идея осуществима и справедлива, но не выгодна для сотрудников

- Компания осуществляет свою деятельность обычным образом, но в конце месяца зарплата рассчитывается двумя способами: старыми новым. Руководство готовит краткий отчет, сотрудники сравнивают показатели, выплачивается большая заработанная сумма, внедряется самая выгодная для сотрудников система оплаты труда. Эта идея была предложена во время мозгового штурма сотрудниками компании; альтернатива осуществима и справедлива, выгодна для сотрудников и руководства.

Руководство также согласно выполнить эти условия; в случае, если же новая система оплаты труда окажется невыгодной для сотрудников, будет оставлена старая система оплаты труда.

Руководство на данный момент уверено, что возможность увеличить заработную плату за счет объемов работы, а не времени работы, позволит создать нужный мотивационный фон в компании.

Претворение в жизнь избранной альтернативы:

- задачи, требующие исполнения: наблюдение за работой сотрудников, анализ статистических данных, сравнение показателей;
- кем: руководством в сотрудничестве с работниками предприятия?
- когда: с момента внедрения новой системы оплаты?
- сроки проверки – через месяц, после анализа статистических данных и сравнения показателей.

Разработаем альтернативы для конфликтной ситуации.

Составим карту конфликта (рисунок 14).

Разработка карты конфликта дает возможность увидеть конфликт в общем плане.

Процесс картографии конфликта состоит из трех этапов.

Этап 1. Определение проблемы заявлением общего характера.

Руководство внедряет новую систему оплаты, чтобы стимулировать сотрудников, но коллектив не принимает эту систему

Этап 2. Характеристика главных участников.

Сотрудники опасаются снижения заработной платы, видят в этом «выжимание соков» из рабочего коллектива, не желают работать в прежнем темпе. Руководитель стремится решить конфликт и внедрить новую систему.

Этап 3. Потребности и опасения каждого участника или группы.

Потребности руководителя:

- стимулирование сотрудников с помощью новой системы оплаты труда;
- исключение ситуаций умышленного замедления работы;
- предотвращение забастовок;
- увеличение количественных показателей работы.

Опасения руководителя:

- система не будет внедрена;
- сотрудники будут умышленно медленно и неэффективно работать;
- сотрудники будут проводить забастовки;
- потребуют увеличить заработные платы;
- начнется текучка кадров;
- работа не будет выполнена в срок.

Потребности сотрудников:

- высокая оплата труда;
- прежний режим работы;
- возможность работать в прежнем темпе;
- стабильность.

Опасения сотрудников:

- снижение оплаты труда за счет более сложного режима работы;
- высокая скорость работы и ошибки;
- невыгодность системы оплаты;
- увольнение в связи с неэффективностью работы.

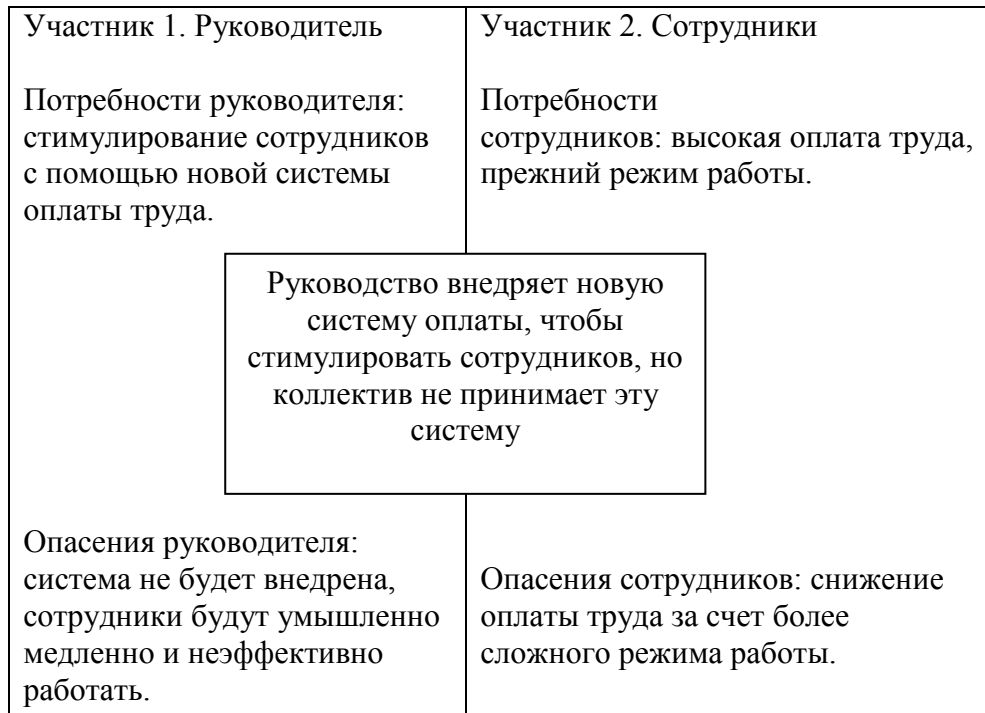


Рисунок 14 - Карта конфликта

Решение конфликта: компания осуществляет свою деятельность обычным образом, но в конце месяца зарплата рассчитывается двумя способами: старым и новым. Так, сотрудники работают в прежнем, удобном для них темпе работы, но при этом увеличивают количественные показатели работы, к чему и стремится начальство. По окончании месяца менеджер сравнивает результаты работы с прежними, пример представлен в таблице 8. Сотрудники наглядно видят положительную разницу между временной оплатой труда при прежнем темпе работы и между эффективной работой, нацеленной на результат. Им выплачивается большая заработная плата по результатам двух сравнений + премии.

Таблица 8 - Рост зарплаты персонала

Категория персонала	З/п работников до новой системы оплаты	З/п работников после внедрения новой системы оплаты
Топ-менеджеры	72 000	До 90 000
Таможенные представители	52 000 – 60 000	До 70 000
Логистика	45 000	До 60 000
Консультанты	45 000	До 50 000
Служащие и рабочие	20 000	До 22 000

Средний темп роста зарплаты: 19%, или 1,19

Новая система оплаты труда успешно внедряется на данном предприятии.

Рассчитаем примерную эффективность предлагаемых мер:

Таблица 9 - Эффективность внедрения новой системы оплаты труда

Категория персонала	Эффективность работы, в %
Топ-менеджеры	25%
Таможенные представители	16-17%
Логистика	33%
Консультанты	11%
Служащие и рабочие	10%

Самый большой эффект – от повышения заработной платы сотрудникам-логистам, а также топ-менеджерам и таможенным представителям.

Таблица 10 - Прогнозные показатели экономической эффективности внедрения новой системы материального стимулирования

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.
Выручка от реализации товаров и услуг, млн. руб.	16350,00	16400,00	22841,00	30000,00
Среднесписочная численность работников, чел.	70,00	67,00	63,00	60,00
Фонд оплаты труда, млн. руб.	56,53	56,03	53,90	61,08
Производительность труда, млн. руб./чел.	233,57	343,35	357,08	500
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	67300,00	69690,00	71290,00	84835,10
Цепной темп прироста среднесписочной численности работников, %	-	-4,29	-5,97	-4,76
Цепной темп прироста фонд оплаты труда, %	-	-0,89	-3,81	13,33
Цепной темп прироста производительности труда, %	-	47,10	4,31	40,02
Цепной темп прироста среднемесячной заработной платы, %	-	4,15	2,40	19,00

Для профилактики возникновения таких конфликтных ситуаций в будущем принимаются следующие меры:

- участникам конфликта необходимо сделать замечания о недопущении срыва рабочего процесса;
- внедряется новая система оплаты труда, сотрудников мотивирую на переход на новых режим работы материально, обещая премии по итогам эффективной работы;
- все управленческие решения теперь принимаются сообща;
- руководство ставит сотрудников в известность о принятых решениях;
- внедряется система обратной связи с сотрудниками, принимаются их замечания и предложения по поводу новой системы оплаты труда;
- сам руководитель меняет стиль работы с авторитарного на демократический, который более применим в небольших организациях с малым количеством персонала.

## Заключение

В общем виде структура материального стимулирования работника предприятия может быть представлена в виде нескольких блоков:

- основная заработная плата. Обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии выработки необходимого рабочего времени.

- дополнительная заработная плата. К дополнительной заработной плате относятся различные виды доплат, надбавок, компенсаций.

Изменяемая часть заработной платы, которая может включать в себя:

1. Вознаграждение за конечный результат. Этим стимулируется достижение определенных результатов бизнеса, либо отдельных структурных подразделений. Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда и стимулирует групповые интересы, поощряет коллективную направленность на достижение результата.

Отдельным вопросом рассматривается распределение суммы, направленной на вознаграждение сотрудников. Чаще всего распределяется по коэффициенту трудового участия (КТУ).

2. Премия за основные результаты. В отличие от вознаграждения за конечный результат премия выплачивается из прибыли предприятия. Призвана, также, стимулировать достижение конечных результатов компании. В условиях современного ведения бухгалтерского учета разница между вознаграждением за конечный результат и премией за основные результаты размыта.

3. Материальную помощь. Это скорее элемент корпоративной культуры организации. В ряде компаний приняты элементы материальной поддержки своих сотрудников. Примером может служить возможность беспроцентного срочного целевого кредита сотруднику организацией.

Какие показатели возрастут при повышении уровня материального стимулирования?

4. Производительность. Превышение плана и размер этого превышения может быть учтено начислением бонусов по итогам отчетного периода (это может быть



месяц, квартал, год). Как правило, бонусная система, стимулирующая производительность применяется ко всем уровням персонала организации, от головы (менеджеров) до рабочих и служащих.

5. Установленные цели работы. В этом случае речь идет о выплате бонусов менеджерам, обеспечившим выполнение или превышение установленных планов (производства, продаж, качества, стандарты обслуживания, развитие клиентской базы и привлечение в компанию новых клиентов). -Рацпредложения. Известно два подхода к поощрению рацпредложений, ведущих к оптимизации бизнеса и сокращению себестоимости. Первый подход предполагает единоразовую выплату (она может быть приурочена к годовой премии), которая рассчитывается от той экономии (прибыли), которую получает организация в результате внедрения рацпредложения. Второй подход – поощрение всех предоставленных идей и принятых к рассмотрению идей.

Другие показатели работы, используемые для планирования денежных выплат.

- Качество работы. Критериями качества работы могут быть процент брака по результатам отчетного периода, лишние затраты и отходы. Первым шагом определяется средний показатель по этим параметрам для всего подразделения (компании). Далее – качество работы отдельного сотрудника сравнивается со средними данными, на основании чего принимается решение о размере материального поощрения качества работы сотрудника. Этот показатель может быть основанием для денежного поощрения группы – бригады, подразделения.

- Посещаемость. Известен ряд западных компаний, где особым образом стимулируется отсутствие у сотрудника пропусков по болезни. Также этот показатель может включать в себя соблюдение дисциплины, то есть точность прихода на рабочее место и соблюдение трудового распорядка.

ТД «Абадан» стремится сформировать гибкие, универсальные системы премирования. Они могут по-разному называться, но представляют вариации МВО – системы управления по целям. В таких системах главным принципом становится формирование дерева целей. Задаются стратегические приоритеты организации.

Затем установленные цели разделяются сверху вниз – руководителями определяются цели для подчиненных. После этого каждый работник должен понимать, каким будет его вклад в общий успех компании. В зависимости от достижения целевых показателей и будет зависеть размер предоставляемых премий. Для каждой цели задается определенный вес – в зависимости от важности в сравнении с другими. При большем весе установленного целевого показателя, тем выплаты будут сильнее зависеть от выполнения установленного плана.

**Список использованных источников**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) (с изм. и доп. от 29 июня 2015 г.) // Справочно-правовая система «Гарант». – код доступа: <http://base.garant.ru/>.
2. Агафонова М.Н. Сдельная оплата труда // Главбух, 2015, № 1. - С. 7-13.
3. Адова И.Б. Модель компетенций менеджера по вознаграждению персонала: подходы к проектированию // Сибирская финансовая школа. — 2013. № 6 (101). С. 87-96.
4. Акмаева, Р.И. Экономика организаций (предприятий): Учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. - Рн/Д: Феникс, 2015. — 494 с.
5. Анализ хозяйственной деятельности / Под ред В.И.Стражева, - Мн.: Высшая школа, 2014. С. 409.
6. Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости, 2014, № 7. – С. 9-14.
7. Арсенова, Е.В. Экономика организации (предприятия): Учебник / Е.В. Арсенова, И.В. Корнеева; Под ред. Н.А. Сафронов. — М.: Магистр, 2013. — 687 с.
8. Архипов В.В. Современное законодательство о труде // Законодательство и экономика, 2015, №4. - С.5-7.
9. Бочаров Д.С. Прозрачная система оплаты труда // Российское предпринимательство - 2013. № 1-2. С. 117-121.
10. Бондарева Д. А. HR-бенчмаркинг в управлении вознаграждением персонала // Вестник Самарского государственного университета. - 2013. - № 7. - С. 172-179.
11. Быков Р.А., Лытнева Н.А. Риск в системе оплаты труда работников организации // Вестник Орловского государственного аграрного университета - 2013. Т. 35. № 2. С. 117-122.
12. Волгин Н.А. Новые подходы к оплате труда // Государственная служба, 2015, № 4. - С. 7-11.

13. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. — М.: КноРус, 2015. — 416 с.
14. Дроздова П.Д. Оплата труда //Московский бухгалтер, 2014, № 7. - С. 9-14.
15. Еремеев М.А. Конкурентоспособность программ вознаграждения труда персонала: формирование и развитие // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2015. Т. 4. № 1 (49). С. 222-227.
16. Иванов, Г.Г. Экономика организации (торговля): Учебник / Г.Г. Иванов. — М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2014. — 352 с.
17. Карсетская Е. О повременной оплате труда // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014, № 12. - С. 9-11.
18. Кнышова, Е.Н. Экономика организации: Учебник / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. — М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 336 с.
19. Ковальский А.Л. Оплата труда. – М.: ЮНИТИ, 2014. – С. 81.
20. Копытова А.В. Об актуальности проблемы разработки системы стимулирования трудовой активности // Актуальные проблемы экономики и менеджмента — 2015. № 1 (05). С. 34-41.
21. Костин Г.С. Об отдельных вопросах оплаты труда работников организации // Консультант бухгалтера, 2015, №3. - С.7-9.
22. Кулагин Н.Н. Организация оплаты труда в соответствии с требованиями ТК РФ. – М.: БЕК, 2014. С. 87.
23. Кутырева Л.А. Организация процесса разработки эффективной системы оплаты, стимулирования и учета труда персонала предприятия // Ярославский педагогический вестник — 2013. Т. 1. № 2. С. 110-115.
24. Лупинос Е.А. Моделирование системы оплаты труда // Вестник Омского университета. Серия: Экономика - 2013. № 1. С. 122-126.
25. Любушин, Н.П. Экономика организации: Учебник / Н.П. Любушин. — М.: КноРус, 2013. — 304 с.
26. Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами. Учебник для бакалавров — М.: Юрайт, 2015-525 стр.

27. Материальная мотивация персонала: примеры, способы, виды. URL: <http://kadriruem.ru/materialnaja-motivacija-personala/> [дата доступа 24.05.2017]
28. Материальное стимулирование персонала организации. URL: <http://kadriruem.ru/materialnaja-motivacija-personala/> [дата доступа 24.05.2017]
29. Мусаева А.З., Ибрагимова К.С. Способы вознаграждения персонала организации // Вопросы структуризации экономики — 2013. № 1. С. 68-73.
30. Никулин Л.Ф. Интенсификация трудовых процессов: Методы количественной оценки. – М.: Экономика, 2014. С. 245.
31. Овчарова Е.Л. Организация учета расчетов с персоналом по оплате труда // Главбух, 2014, № 3. - С. 9-14.
32. Папонова Н. Е. Рецепты увеличения производительности труда от HR // Кадры предприятия. — 2014. — № 12. — С. 41-66.
33. Пономарева, И. Приоритеты управления трудовой мотивацией// Экономист. — 2015. — № 2. — С. 78-82.
34. Попова О.В. Учет оплаты труда в организации // Бухгалтерский учет, 2014, № 17. - С. 5-9.
35. Тартишев А.Ю. Заработная плата как фактор стимулирования персонала // Управление персоналом, 2015, №3. – С.5-9.
36. Федорова М. С. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии // Молодой ученый. — 2015. — №7 — С. 119.
37. Чечевицына, Л.Н. Экономика организации: Учебное пособие / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Чечевицына. — Рн/Д: Феникс, 2013. — 382 с.

**Приложение 1**

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор

«01» января 2015 года.

**ПОЛОЖЕНИЕ  
ОБ ОПЛАТЕ РАБОТНИКОВ ТД «АБАДАН».**

**1. Общие положения**

- Настоящее положение об оплате труда - локальный нормативный акт
- ТД «АБАДАН», регламентирующий порядок оплаты труда на предприятии.
- Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ.
- Положение утверждается генеральным директором.
- Положение вступает в силу с 01 января 2015 года.

**2. Порядок, место и сроки выплаты зарплаты.**

- 2.1. Заработная плата выплачивается работникам два раза в месяц в сроки, указанные в правилах внутреннего трудового распорядка предприятия.
- 2.2 Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте РФ. По заявлению работника заработная плата может перечисляться в безналичном порядке.
- 2.3. При прекращении трудового договора, выплата всех сумм, причитающихся работнику, производится в день увольнения работника.
- 2.4 Оплата отпуска производится в дни выплаты заработной платы, но не позднее, чем за три дня до его начала.

**3. Система оплаты**

- 3.1 Для работников устанавливается повременно-премиальная система оплаты труда. Заработная плата работников состоит из:
- Постоянной части – оклада
  - Премиальных выплат, носящих как постоянный, так и единовременный характер (единовременное поощрение)
  - Доплат, связанных с выполнением работы в условиях, отклоняющихся от нормальных
  - Доплат и надбавок, указанных в 4. Настоящего положения
- 3.2 Должностные оклады работников устанавливаются в утвержденном штатном расписании.

**4. Перечень доплат и надбавок к должностным окладам работников.**

Доплаты устанавливаются:

- за совмещение профессий (должностей);
- выполнение работы в условиях, отклоняющихся от нормальных;
- выполнение работ, не относящихся к прямым должностным обязанностям работника;
- за расширение зоны обслуживания или увеличения объема выполняемых работ;
- за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- за напряженность рабочего дня.

Размер доплат устанавливается каждому работнику дифференцированно в зависимости от сложности, характера, объема выполняемых работ, степени использования рабочего времени.

Доплата за совмещение профессий (должностей) не устанавливается в тех случаях, когда совмещаемая работа предусмотрена в нормах трудовых затрат (входит в круг обязанностей

работника) или поручается работнику в установленном законодательством порядке в связи с недостаточной загруженностью против действующих норм трудовых затрат по основной работе. В обособленных подразделениях, где уборка производится работниками предприятия, доплата устанавливается в целом по подразделению в следующих размерах:

№ пп	Сумма доплаты за уборку помещения, руб.
1	300
2	420
3	300
8	420

#### **5. Премирование работников.**

Премирование работников производится согласно Положению о премировании работников ТД «АБАДАН».

Единовременное поощрение работников производится за

- Выполнение особо важных заданий;
- Высокие достижения в труде
- По итогам работы за отчетные периоды.

Основанием для выплаты единовременных поощрений является приказ генерального директора.

**Приложение 2**

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
Никандрова Н.В.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 года.

**ПОЛОЖЕНИЕ  
О ПРЕМИРОВАНИИ РАБОТНИКОВ ТД «АБАДАН».**

1. Настоящее положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом и является локальным нормативным актом Общества.
2. Положение вводится с целью стимулирования труда путем поощрения работников за добросовестный эффективный труд, обеспечения их материальной заинтересованности в улучшении качественных и количественных результатов труда.
3. Источником премии является фонд заработной платы, включаемый в расходы предприятия.
4. Выплата премии производится одновременно с выплатой заработной платы по должностному окладу и других видов оплат за отработанный месяц.

5. Премия выплачивается за выполнение количественных показателей. Кроме этого по решению генерального директора могут выплачиваться единовременные премии за выполнение особо важных заданий, за высокие достижения в труде, по результатам работы за отчетные периоды.

Работникам, проработавшим не целый месяц в связи с увольнением по их инициативе, премия не выплачивается. Работникам, вновь принятым на работу, премия начисляется пропорционально фактически отработанному времени.

Работники, получившие дисциплинарные взыскания или допустившие производственные упущения лишаются премии полностью или частично по решению генерального директора ПАО. Полное или частичное лишение премии производится за тот месяц, в котором получено взыскание или выявлено упущение в работе.

6. Премирование работников за количественные показатели производится в соответствии с приложением №1.
7. Положение о премировании вступает в силу с 01 января 2015 года.



Экспертно-аналитический метод оценки системы стимулирования  
Форма анкетного опроса рабочих

Форма стимулирования	Утверждения	Не согласен	Нейтрально	Согласен
1	2	3	4	5
I. Организация оплаты труда рабочих	1. На предприятии построена гибкая система оплаты труда 2. Средняя заработная плата соответствует прожиточному минимуму по области 3. Темп роста производительности труда превышает больше, чем на единицу темп роста заработной платы	1 2 3 1 2 3 1 2 3	4 4 4	5 6 7 5 6 7 5 6 7
II. Система премирования поощрений и наказаний	1. Система поощрений на данном предприятии побуждает рабочих к наилучшему исполнению своих функций, к увеличению производительности труда 2. Размер премий постоянно корректируется; поставлен в зависимость от процента выполнения плана и соответствия качества 3. Наличие строгой дисциплины на предприятии: лишение премии при необходимости, увольнения и т.п.	1 2 3 1 2 3 1 2 3	4 4 4	5 6 7 5 6 7 5 6 7
III. Программы обучения персонала	1. Предприятие само покрывает расходы на организацию обучения (переобучения) персонала 2. У работников предприятия есть возможность карьерного роста 3. Программы обучения (переобучения) на предприятии опираются на зарубежный опыт	1 2 3 1 2 3 1 2 3	4 4 4	5 6 7 5 6 7 5 6 7
IV. Система социальных льгот на предприятии	1. Социальные льготы несут в себе принцип аналогичный денежному вознаграждению (право приобретения акций завода по сниженной цене) 2. Грамотно организованная ипотечная система; система медицинской и других видов помощи 3. Социальная защита сотрудников предприятия на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством	1 2 3 1 2 3 1 2 3	4 4 4	5 6 7 5 6 7 5 6 7

V. Организация удовлетворительных условий труда на предприятии	<p>1. Повышению уровня условий труда уделяется первоочередное внимание предприятия</p> <p>2. Постоянно ведется процесс непрерывного совершенствования технологий, оборудования, производства, автоматизации</p> <p>3. Обеспечены удовлетворительные санитарно-гигиенические условия труда; ведется постоянный контроль за соблюдением техники безопасности рабочих (спецодежда, замеры температуры, влажности и других параметров)</p>	<p>1 2 3</p> <p>1 2 3</p> <p>1 2 3</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>5 6 7</p> <p>5 6 7</p> <p>5 6 7</p>
VI. организационная культура предприятия	<p>1. Культура предприятия формирует в сознании рабочих положительное отношение к работе, рабочему месту, предприятию</p> <p>2. Культура предприятия способствует повышению доверия рабочих руководству</p> <p>3. На предприятии достигается необходимый уровень морального стимулирования труда рабочих: вручение грамот, размещение фото на Доске почета, выдача подарков, организация торжеств и досуга</p>	<p>1 2 3</p> <p>1 2 3</p> <p>1 2 3</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>5 6 7</p> <p>5 6 7</p> <p>5 6 7</p>