



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

РАЗРАБОТКА МЕР ПО ПОВЫШЕНИЮ СТАБИЛЬНОСТИ
КОЛЛЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Выполнил:

студент группы ЗФ-409/114-4-1 Рад
Пинкас Светлана Петровна

Проверка на объем заимствований:

41

% авторского текста

Научный руководитель:

к.п.н., доцент,

Корнеев Дмитрий Николаевич

Работа рекомендуется к защите
рекомендована/не рекомендована

« 14 » апреля 2017 г.

зав. кафедрой

П.Г. Рябчук

Челябинск
2017

Содержание

	ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1	Управление персоналом организации, фактор повышения стабильности персонала	6
1.1	Управление персоналом организации: понятие, сущность, функции и принципы	6
1.2.	Элементы системы управления персоналом организации	14
ГЛАВА 2.	АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ООО «АЛГА»	23
2.1.	Организационная характеристика предприятия	23
2.2.	Анализ действующей системы управления персоналом и стабильности коллектива	29
2.3.	Организационная и экономическая характеристика мер по повышению стабильности персонала	44
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
	Литература	62
	Приложение	65

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях трудовые коллективы выполняют многообразные социально-экономические, политические и воспитательные задачи. Не случайно в Конституции РФ и в Законе о трудовых коллективах оговорены права и обязанности трудовых коллективов. Настоящий Федеральный закон создает условия для осмысленного, заинтересованного участия работника в повышении эффективности организации и как следствие повышении уровня жизни работников.

От степени научной обоснованности управления этой важнейшей общественной ячейкой будет зависеть эффективность решения этой задачи. Поэтому вполне очевидна особая **актуальность** разработки стабильности в коллективе.

Принципиальное значение имеет то, что единственной социальной силой, способной обеспечить благополучие своих участников преимущественно за счет роста производства и сокращения затрат, являются трудовые коллективы предприятий. В ряду этих проблем особое место занимает проблема обеспечения стабильности жизнедеятельности производственного коллектива, так как по сути дела к этому сводится вся многообразная деятельность по управлению им.

Следовательно, обеспечение стабильности производственного коллектива должно подчиняться определенной логике, т.е. должна существовать общая теоретическая схема этого обеспечения, основанная на исследованиях различных сторон жизни данного социального образования. Сведение их в общую схему позволит реализовать комплексный подход к управлению производственными коллективами. Таким образом, актуальность разработки проблемы стабильности производственного коллектива определяется также и потребностями развития социологической теории.

В плане актуальности проблемы нельзя не учитывать также и методологического аспекта. Очевидно, что анализ стабильности конкретной общественной системы - производственного коллектива - будет способствовать разработке проблемы стабильности систем вообще, как одной из важнейших проблем анализа систем, связанной с их существованием, и, таким образом, служить дальнейшему развитию системного подхода, как инструмента современной науки.

База исследования: ООО «Алга», полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Алга», сокращенное наименование: ООО «Алга». Компания которая с 2005 года занимается рознично - оптовой торговлей пивом в Ханты – Мансийском Автономном округе.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка программы по укреплению стабильности персонала организации ООО «Алга».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить теоретические основы и пути формирования стабильного трудового коллектива;
2. Проанализировать кадровую работу ООО «Алга»;
3. Проанализировать мотивационную систему ООО «Алга»;
4. Разработать рекомендации по формированию стабильного трудового коллектива.
5. Дать экономическую оценку предлагаемых рекомендаций и мероприятий.

Предмет исследования: стабильность коллектива торгового предприятия.

Объект исследования – меры по повышению стабильности персонала.

Методы исследования: анализ научной литературы, наблюдение, опрос персонала, а также метод экспертных оценок.

В качестве **информационной базы** для выполнения проекта будут использоваться следующие материалы: годовые отчетные документы; статистические данные; социологические исследования, отраслевые журналы; научная литература; методическая литература; периодическая печать, а так же материалы, которые были предоставлены при прохождении преддипломной практики в ООО «Алга».

Практическая значимость работы заключается в том, что исследование содержит практические рекомендации по совершенствованию разработки стабильности в коллективе, что повысит конкурентоспособность организации.

Теоретической значимостью являются труды классиков марксизма-ленинизма, посвященные проблемам общественного развития. Особое значение для раскрытия сущности стабильности общественных систем имело использование основных методологических принципов изучения общественных систем, сформулированных крупными специалистами в области управления персоналом.

Глава 1 Управление персоналом организации, фактор повышения стабильности персонала

1.1 Управление персоналом организации: понятие, сущность, функции и принципы

Персонал (кадры) — весь штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Определение понятия «управление персоналом» носит в науке управления дискуссионный характер.

По мнению российского ученого Одегова Ю. Г., управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации [28, с. 75].

Исследователь Маслова В. М. считает, что управлением персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия [26, с. 46].

На наш взгляд, наиболее оптимальное определение дает ученый Кибанов А.Я., который отмечает, что управление персоналом - это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [39, с. 57].

Основными целями управления персоналом являются:

- обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива [39, с. 137].

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории; теории человеческих отношений; теории человеческих ресурсов.

Усилиями Ф. Тейлора, А. Файоля и М. Вебера был заложен фундамент так называемой «классической» теории организаций и внесен заметный вклад в понимание структуры социальной организации и деятельности руководителя. Большинство ученых этого направления отстаивали принципы единоначалия, специализации деятельности и разделения труда, жесткой иерархии [7, с. 51].

Общие принципы и функции управления были разработаны А. Файолем.

По А. Файолю, управлять - значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать [19, с. 13].

А. Файоль сформулировал ряд общих принципов административной теории. К главным принципам управления он причислял единство командования и единство руководства [19, с. 14].

А. Файоль положил начало структурно-функциональному подходу. Существовавшую до него линейную структуру управления предприятием он дополнил функциональными службами. Тем самым А. Файоль стал родоначальником самой распространенной системы - линейно-штабной структуры.

В 20-30-е годы 20 века американский ученый Э. Мэйо выдвигает концепцию «человеческих отношений». Он считал, что удовлетворение социальных и психологических потребностей работников будет способствовать достижению целей и эффективности организации, повышению производительности труда [16, с. 173].

Теорию поведенческого подхода (теория человеческих ресурсов) к управлению персоналом разработали известные американские психологи А. Маслоу, Д. Мак - Грегор и др [15, с. 270].

Такой подход дает не экономическую, а социальную трактовку человека. В центре внимания – проблемы мотивации персонала, стилевые характеристики действий руководителя. Человек рассматривается как элемент организации, субъект трудовых отношений. Д. Мак-Грегор считал управление искусством строить человеческие отношения [15, с. 271].

А. Маслоу разработал теорию мотивации, в которой говорится о том, что для человека очень важна потребность, которая мотивирует его к действию - работать или к другим путям удовлетворения возникшей потребности. Иерархия потребностей по Маслоу включает следующие компоненты: физиологические потребности; потребность в безопасности; социальные потребности; потребность в признании; потребность в самовыражении [15, с. 273].

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

1. При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой является американский исследователь Ф.Тейлор [28, с. 67].

Сущность технократического подхода к управлению персоналом

Технократизм		
1. Ранний (до начала XXвека)	2. Классический (до 30 –х годов XX века)	3. Гуманистический (30 – 90 годы XX века)
Человек – придаток машины	Человек равнозначен машине	Люди, человеческие ресурсы, главный фактор эффективности компании
Бережное использование техники. Эксплуатация духовных и физических сил работников.	Рационализация трудовых операция с учётом возможностей людей	Отношение к людям как таковым, но игнорирование их индивидуальности.

2. Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально - квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учёта их интересов [15, с. 270].

Существующая российская модель управления персоналом во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда, т.е. технократического подхода к кадрам.

Сущность гуманистического подхода к управлению персоналом

Гуманистический подход	
Человек – самостоятельная ценность, социально-культурный феномен, главный субъект организации.	
Цели управления человеком:	Принципы управления человеком:
1. Развитие личности работника.	1. Формирование системы ценностей.
2. Обеспечение взаимной ответственности администрации и персонала.	2. Предоставление максимальной самостоятельности.
3. Формирование ценностей и развитие культуры.	3. Создание творческой атмосферы.
4. Разрушение барьеров между собственниками, работниками и менеджерами.	4. Доброжелательное отношение.
5. Создание благоприятного социально- психологического климата.	5. Гуманизация условий трудовой деятельности.
6. Вовлечение людей в творчество.	6. Терпимость к ошибкам.
7. Повышение самостоятельности исполнителей.	

Такой порядок работы не способствовал полноценному раскрытию трудового потенциала работников, поскольку предельный уровень зарплаты был зафиксирован заранее, несмотря на различный личностный потенциал работников [33, с. 127].

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов: научности; демократического централизма; плановости; первого лица; единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления [39, с.59].

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;

- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом [11, с. 95].

К функциям управления относятся: нормирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, анализ, учет [11, с. 137].

Таким образом, современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

1.2. Элементы системы управления персоналом организации

Управление персоналом — это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей. Оно осуществляется через определенный механизм. Этот механизм состоит из элементов управления [40, с. 107].

Элементами управления являются: объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления.

1. Объект управления персоналом - это отдельный работник или некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.

2. Субъект управления — менеджер или работник аппарата управления, непосредственно осуществляющий разработку и реализацию решений.

В качестве субъектов управления персоналом выступают: а) линейные руководители всех уровней, управляющие своими подчиненными; б) функциональная служба (отдел кадров, например).

3. Структура управления персоналом — совокупность подразделений, непосредственно занимающихся персоналом, и их качественные и количественные взаимосвязи [40, с. 109].

Можно выделить следующие основные структуры управления: линейная; линейно-функциональная (штабная); матричная.

Линейная структура выстраивает субординацию элементов снизу вверх.

Она формирует авторитарный стиль управления, абсолютизируя принцип единоначалия.

Линейно-функциональный (штабной) тип структуры управления характеризуется сочетанием централизации и децентрализации (децентрализация при сохранении централизованной координации и контроля).

При матричной структуре управления руководители линейных и функциональных подразделений получают статус ответственных исполнителей программных мероприятий.

Исполнители линейно подчиняются своим непосредственным начальникам, а функционально — руководителю программы. Тем самым обеспечивается гибкость администрирования на основе рационального перераспределения задач [16, с. 158].

Формирование структуры персонала включает: его набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации; организацию распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников.

Состав и структура персонала предприятия (организации) может быть статистической и аналитической:

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Поэтому выделяется персонал основных видов деятельности (например, основные и вспомогательные рабочие) и

неосновных видов деятельности (например, работники социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих, рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников (например, занятых ручным трудом) [34, с. 180].

Персонал предприятия разделяется на две группы: промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием; непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру участия в производственном процессе, рабочие подразделяются на основных, занятых изготовлением основной продукции, и вспомогательных, занятых во вспомогательных и обслуживающих производствах.

К рабочим относят младший обслуживающий персонал (МОП) – работников, не имеющих прямого отношения к производственному процессу: уборщиков непромышленных помещений, курьеров, гардеробщиков, шофёров легковых машин и работников охраны.

Служащих подразделяют на руководителей, специалистов, и собственно служащих (конторский, учетный и подобный персонал).

Руководители – это работники, занимающие должности руководителей предприятий (организаций) и его структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители [34, с. 182].

Специалисты – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

Технические исполнители (собственно служащие) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное

обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, агенты и др.) [34, с. 182].

Непромышленный персонал - сюда относятся работники, непосредственно не связанные с процессом промышленного производства и занятые на транспорте, в жилищном хозяйстве, коммунальных предприятиях, в детских садах, учебных заведениях и на курсах, медицинских учреждениях и т.д [34, с. 184].

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия характеризуется комплексом теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенной работы в одной из отраслей производства.

Специальность - более или менее узкая разновидность трудовой деятельности в пределах профессии. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов и т.д.

Классификация работников по квалификационным уровням базируется на их возможностях выполнять работы той или иной сложности.

Квалификация – это совокупность специальных знаний и практических навыков, которые определяют степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций обусловленной сложности.

Уровень квалификации руководителей, специалистов и служащих характеризуется уровнем образования, опытом работы на той или иной должности. Различают специалистов: наивысшей квалификации (работники, которые имеют научные степени и звания); специалисты высшей квалификации; специалисты средней квалификации; специалисты-практики; неквалифицированные рабочие [34, с. 182].

Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики,

которые могут быть измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

1. Списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
2. Среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
3. Удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;
4. Темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
5. Средний разряд рабочих предприятия;
6. Удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;
7. Средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
8. Текучесть кадров по приему и увольнению работников;
9. Фондовооруженность труда и работников и (или) рабочих на предприятии и другие [23, с. 140].

Количество работающих на конкретный момент времени оценивается тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих. Численность работающих за период времени оценивается показателями среднесписочной и среднеявочной численностью и средним числом фактически работающих [23, с. 141].

Среднесписочная численность работников за год определяется по формуле:

$$ССЧ_{\text{год}} = \frac{(ССЧ_1 + ССЧ_2 + ССЧ_3 + \dots + ССЧ_{12})}{12}, \quad (1)$$

где ССЧ1, ССЧ2, ССЧ3 и т. д. - среднесписочная численность работников за соответствующие месяцы отчетного года;

12 — количество месяцев в году.

Среднеявочная численность за отчетный период определяется по формуле:

$$\text{СЯЧ} = \frac{\text{Сумма явочной численности за все дни работы}}{\text{Число дней работы за период}} \quad (2)$$

Средняя численность фактически работавших исчисляется формулой:

$$T_{\text{факт}} = \frac{\text{Сумма отработанных человеко — дней в периоде}}{\text{Число рабочих дней в периоде}} \quad (3)$$

Наряду с количественным изучается качественный состав рабочих, который характеризуется их общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнем, половозрастной и внутрипроизводственной структурой.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих проводят путем сопоставления их наличной численности по специальностям и разрядам с численностью, необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам, бригадам и организации в целом.

Анализ соответствия выполняемой работы квалификации рабочих проводится на основе сравнения среднего разряда работ со средним разрядом рабочих, которые их выполняют [23, с. 144].

Состав персонала всегда находится в движении. Оно определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников. Процесс движения кадров и соответствующее ему изменение численности называется оборотом рабочей силы. Он включает прием и выбытие рабочих. Поэтому наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой — изучение ее движения.

Рассматривая движение рабочей силы, следует иметь в виду, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда. Необходимо проанализировать причины текучести кадров (состояние социального

обеспечения, прогулы, уход по собственному желанию и др.), динамику состава увольнений: индивидуальное и коллективное, перемена служебного положения, число переводов на другие должности, уход на пенсию, истечение срока контракта и др [12, с. 44].

Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих

коэффициентов:

- коэффициент оборота по приёму – это отношение численности всех принятых работников за отчётный период к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$K_{\text{п}} = \frac{P_{\text{п}}}{\text{ССЧ}}, \quad (4)$$

где $K_{\text{п}}$ - коэффициент оборота по приёму;

$P_{\text{п}}$ - отношение численности всех принятых работников за отчётный период;

ССЧ - среднесписочная численность работников за тот же период.

- коэффициент оборота по выбытию – это отношение всех уволившихся работников в отчетном периоде к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{в}} = \frac{P_{\text{у}}}{\text{ССЧ}}, \quad (5)$$

где $K_{\text{в}}$ - коэффициент оборота по выбытию;

$P_{\text{у}}$ - отношение всех уволившихся работников в отчетном периоде;

ССЧ - среднесписочная численность работников за тот же период.

- сумма значений коэффициентов по приему и выбытию характеризует общий оборот рабочей силы:

$$K_{\text{общ}} = K_{\text{п}} + K_{\text{в}}, \quad (6)$$

где $K_{\text{общ}}$ – общий оборот рабочей силы;

$K_{\text{п}}$ - коэффициент оборота по приему;

K_v - коэффициент оборота по выбытию.

Оборот рабочей силы делится на излишний и нормальный.

Нормальный – это оборот, который не зависит от организации, обусловлен такими причинами, как призыв в армию, уход на пенсию и на учебу, переход на выборные должности и др.

Увольнение по собственному желанию, за прогулы относят к излишнему обороту рабочей силы.

Коэффициент текучести кадров – это отношение излишнего оборота рабочей силы за определённый период к среднесписочной численности:

$$K_T = \frac{P_y}{ССЧ}, \quad (7)$$

где K_T - коэффициент текучести кадров;

P_y - отношение излишнего оборота рабочей силы за определённый период;

ССЧ - среднесписочная численность.

Коэффициент постоянства состава – это отношение количества работников, проработавших весь период к среднесписочной численности:

$$K_{\text{пост}} = \frac{P_p}{ССЧ}, \quad (8)$$

где $K_{\text{пост}}$ - коэффициент постоянства состава;

P_p - количество работников, проработавших весь период;

ССЧ - среднесписочная численность.

Уровень трудовой дисциплины определяется по расчету:

$$K_d = 1 - \frac{P_{\Pi}}{ССЧ}, \quad (9)$$

где K_d – коэффициент трудовой дисциплины;

P_{Π} – количество работников, уволенных за прогулы.

ССЧ - среднесписочная численность [12, с. 45].

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит отражение в штатном расписании.

Штатное расписание является внутренним документом предприятия, которым определяется структура, численность должностей, должностные оклады по каждому конкретному подразделению и в целом по предприятию (организации) [36, с. 316].

Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические [36, с. 316].

а) Административные методы — это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Приказы издаются линейным руководителем организации, распоряжения и указания — руководителями подразделений [36, с. 316].

б) Экономические методы управления персоналом.

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающаяся в большинстве случаев в материальном стимулировании работников.

в) Социально-психологические методы управления персоналом

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу – социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты.

4. Процедуры управления — определенные, формально узаконенные приемы воздействия субъекта на объект управления, или наоборот.

Методы и процедуры управления призваны обеспечить реализацию управленческих решений.

В современном подходе управление персоналом включает:

- планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
 - составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций;
 - подбор персонала и формирование коллектива сотрудников;
 - анализ качества работы и контроль;
 - аттестация сотрудников: критерии, методики, оценки;
 - мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе
- [39, с. 58].

Таким образом, системой управления персоналом является совокупность процессов, осуществляемых в рамках механизма управления персоналом.

Выводы по первой главе исследования:

1. Определение понятия «управление персоналом» носит в науке управления

дискуссионный характер.

2. Основными целями управления персоналом являются: обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях; повышение эффективности

производства и труда, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;

3. В управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии

имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

4. К функциям управления относятся: нормирование, планирование,

организация, координация, стимулирование, контроль, анализ, учет.

5. Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом: а) административные; б) экономические; в) социально - психологические.

6. Элементами управления персоналом являются: объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления.

7. Основные структуры управления персоналом: линейная, линейно-функциональная (штабная), матричная.

8. В зависимости от целей деятельности предприятия работников делят на промышленно-производственный и непромышленный персонал, а в соответствии с характером выполняемых функций – на четыре категории: руководители, специалисты, служащие и рабочие.

9. Количество работающих на конкретный момент времени оценивается тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих.

10. Состав персонала всегда находится в движении, которое определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ООО «АЛГА»

2.1. Организационная характеристика предприятия

Фирма ООО «АЛГА», полное название Общество с ограниченной ответственностью «АЛГА». В своей деятельности ООО «АЛГА» руководствуется Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 8 февраля 1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также Уставом. Общество владеет правами юридического лица с момента его государственной регистрации. Создано по решению учредителя от 09.02.2009 г., адрес регистрации и местонахождения: 456209, ХМАО - ЮГРА, город Сургут, проспект Мира, 11.

Целью организации является извлечение прибыли от продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг. Предметом является осуществление видов деятельности:

- приобретение и реализация пива;
- оптовая и розничная торговля безалкогольными напитками;
- предоставление прочих услуг;
- осуществление информационной, консультационной деятельности;
- осуществление социологических исследований;
- оказание услуг в области маркетинга;
- торгово-закупочная деятельность;
- производство товаров народного потребления;
- операции с недвижимостью;
- услуги физическим и юридическим лицам по обмену и найму жилых и нежилых помещений;
- оказание бухгалтерских и аудиторских услуг;
- осуществление брокерских и лизинговых операций;
- осуществление рекламной, полиграфической и издательской деятельности;

-организация и осуществление сотрудничества с зарубежными партнерами в области предоставления услуг населению и юридическим лицам в области права;

-благотворительная деятельность;

-исследование конъюнктуры рынка;

-а так же осуществление других работ и оказание других услуг, не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству РФ.

Структура, штатное расписание, условие оплаты труда работников ООО «АЛГА» устанавливаются дирекцией компании в пределах собственных средств.

Исходя из содержания Конституции РФ и ТК РФ, работодатель (организация) в целях экономической деятельности и рационального управления корпоративной культурой, под свою ответственность, принимает необходимые кадровые решения, включая подбор и расстановку персонала. Поэтому организация самостоятельно определяет свою внутреннюю структуру и необходимость создания отдельных структурных подразделений.

Общее руководство ООО «АЛГА» осуществляет генеральный директор. Непосредственно ему подчинены коммерческий директор и главный бухгалтер.

Коммерческий директор занимается коммерческой деятельностью, в его подчинении находится служба логистики и отделы оптовых и розничных продаж.

Главный бухгалтер занимается бухгалтерской и аудиторской деятельностью. В ее подчинении находится отдел бухгалтерии, экономист, финансовый контролер, операторы и кассир.

Рассмотрим работу каждого подразделения по отдельности.

Отдел розничных продаж занимается изучением рынка продаж на местном уровне (маленькие частные магазины, точки на рынках и в магазинах). Торговые агенты разрабатывают прайс-листы и предлагают нашу продукцию потенциальным покупателям. Они проверяют контрагента на

предмет законного вида деятельности, собирают документы, заполняют карту клиента и передают всю информацию своему непосредственному начальнику- начальнику отдела розничных продаж. Она, в свою очередь, изучает информацию и отдает документы для изучения юристу, после одобрения которого документы переходят на подпись к генеральному директору.

После подписания договора с обеих сторон, он возвращается в компанию к финансовому контролеру, который, в свою очередь, заводит клиента в базу программы 1С, и в последствии следит за дебиторской задолженностью данного клиента. Один раз в неделю торговые агенты приходят к финансовому контролеру с отчетом о работе с клиентами, решают вопросы о подписании новых договоров, о возможности увеличения денежного лимита по отгрузке на определенных клиентов, о погашении дебиторской задолженности.

Отдел оптовых продаж так же занимается изучением рынка продаж, а так же работу конкурентов. Они тесно сотрудничают с отделом закупок и с отделом складской и транспортной логистики. Так как именно отдел оптовых продаж делает заявку на покупку определенного вида продукции, исходя из потребности их отдела и отдела розничных продаж, а так же исходя из количества мест хранения на складе и дальнейшего перемещения клиентам.

Оба отдела продаж находятся в подчинении у коммерческого директора, который следит за их работой, так же совместно с финансовым контролером отслеживает дебиторскую задолженность, делает анализ продаж, предпринимает действия для минимизации расходов на поставку продукции.

Все отчеты и анализы коммерческому директору предоставляет экономист, который постоянно контролирует себестоимость, валовую прибыль и рентабельность продаж.

Все отчеты экономист делает в программе 1С, документы в которую попадают благодаря работе бухгалтерии. Бухгалтер по работе с поставщиками ежедневно делает поступление в программу, проверяет наличие всех сопутствующих документов, когда машина разгружается на

складе. После того как работники склада проверят наличие всего товара, эта номенклатура попадает в программу, на эту себестоимость ложатся расходы по транспорту, расходы на заработную плату, налоги и т.д. и по этой отпускной цене оператор делает реализации на покупателей согласно заявкам торговых агентов. Отдел логистики ежедневно изучает заявки агентов, разрабатывает более удобный маршрут и отправляет машины до пункта назначения.

Как видно из всего вышеизложенного, работа всех отделов нацелена на получение прибыли предприятия. Этого бы было трудно достичь, если бы не существование корпоративной культуры предприятия.

Формирование корпоративной культуры предприятия начинается с момента зарождения фирмы. Осуществляется постоянное развитие в следующем направлении: проводится комплекс мероприятий по структурной перестройке производства и адаптации деятельности в условиях развития рыночных отношений.

Любая организация должна иметь четко поставленные цели, соответствующие ее ресурсам и возможностям, а на основании последних формулируются основные задачи, решаемые для достижения этих целей. Поэтому каждая организация нуждается в развитой корпоративной культуре, которая обеспечит качество деятельности.

Корпоративную культуру формирует поведение сотрудников, поэтому внимание уделяют вновь принятым сотрудникам. Сотрудника его непосредственный руководитель помогает сориентироваться на предприятии, знакомит с сотрудниками, объясняет конкретные задачи.

Внимание к каждому работнику имеет целью взаимное приспособление работника и организации, основанное на планомерном изучении работником профессиональных знаний и навыков, понимании социальных и организационно-экономических условий труда, приобщении к корпоративной культуре компании.

Основной целью проведения анализа финансово - экономического состояния предприятия является получение объективной оценки платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой и инвестиционной активности, эффективности деятельности.

Информационной базой анализа финансово - экономических показателей деятельности предприятия ООО «АЛГА» является отчетность предприятия, состоящая из бухгалтерского баланса за 2016 г. и отчета о прибылях и убытках.

Общее представление о доходности предприятия дает показатель рентабельности активов, который характеризует прибыль, полученную предприятием с каждого рубля, вложенного в активы.

Система показателей рентабельности предприятия дополняется показателем рентабельности продаж, который характеризует доходность реализованной продукции.

Выручка от реализации товаров в отчетном году увеличилась на 17,46%, что на 904,76 тыс. руб. больше предыдущего года. Такая тенденция изменения выручки от реализации товаров обусловлена увеличением производительности труда торгово-оперативного персонала на 25,85 %.

Валовая прибыль в 2016 г. составила 389,74 тыс. руб., что на 15,26% или 126,5 тыс. руб. больше предыдущего года.

Положительное влияние на уровень чистой прибыли оказало уменьшение уровня расходов на продажу на 8,5 %, однако величина уровня издержек в 2016 году по-прежнему является высокой – 20,67 %.

Экономическая характеристика основных показателей деятельности
предприятия ООО «АЛГА» за 2015-2016 гг.

Показатели	Ед. измерения	2015 год	2016 год	Отклонение, (+, -)	Темп изменения, %
1. Выручка от реализации без НДС	Тыс. руб.	5181,8	6086,6	904,8	117,46
2. Торговая площадь	1 м ²	250	250	0,0	100,0
3. Оборот по розничной торговле на 1 м ² торговой площади	Тыс. руб./м ²	20,73	24,35	3,62	117,46
4. Численность всего	Чел.	45	42	-3	90
В т.ч. ТОП	Чел.	15	14	-1	73,68
5. Производительность одного среднесписочного работника	Руб./чел.	259,09	304,33	45,24	117,46
В т.ч. ТОП	Руб./чел.	345,46	434,76	89,3	125,85
6. Валовая прибыль предприятия без НДС	Тыс. руб.	829,09	955,59	126,5	115,26
Уровень валовой прибыли (к выручке от реализации без НДС)	%	15,99	15,69	-0,3	98,12
7. Расходы на продажу	Тыс. руб.	1170,8	1258,3	87,44	107,47
Уровень расходов на продажу (к выручке от реализации без НДС)	%	22,59	20,67	-1,92	91,5
8. В т.ч. расходы на оплату труда	Тыс. руб.	433,2	463,8	30,6	107,06
Уровень расходов на оплату труда (к выручке от реализации без НДС)	%	8,36	7,62	-0,74	91,15
9. Среднемесячная оплата труда 1 работника	Тыс. руб.	18,1	19,3	01,2	1066,3
10. Прибыль (убыток) от продаж	Тыс. руб.	282,28	389,74	107,5	138,07
Рентабельность продаж	%	5,45	6,4	0,95	117,43
11. Доходы от участия в деятельности других предприятий	Тыс. руб.	-	-	-	x
12. Проценты к получению	Тыс. руб.	-	-	-	x
13. Проценты к уплате	Тыс. руб.	-	-	-	x
14. Прочие операционные доходы	Тыс. руб.	103,72	118,6	14,88	114,35
15. Прочие операционные расходы	Тыс. руб.	92,14	109,7	17,56	119,06
16. Внереализационные доходы	Тыс. руб.	4,98	4,12	-0,86	82,73
17. Внереализационные расходы	Тыс. руб.	0,71	0,62	-0,09	87,32
18. Прибыль (убыток) до налогообложения	Тыс. руб.	298,13	402,14	104,01	134,89
Рентабельность предприятия	%	5,75	6,61	0,86	114,96
19. Налог на прибыль и другие аналогичные платежи	Тыс. руб.	104,35	140,75	36,4	134,88
20. Чрезвычайные доходы	Тыс. руб.	-	-	-	x
21. Чрезвычайные расходы	Тыс. руб.	-	-	-	x
22. Чистая прибыль	Тыс. руб.	193,78	261,39	67,61	134,89
23. Рентабельность конечной деятельности	%	3,74	4,29	0,55	114,71

Чистая прибыль на в 2016 году составила 261,39 тыс. рублей, что на 34,89 % больше предыдущего года, в результате чего повысилась рентабельность конечной деятельности предприятия на 14,71%.

Отрицательное воздействие на уровень доходов предприятия оказало уменьшение внереализационных доходов на 0,86 тыс. руб. и увеличение операционных расходов на 17,56 тыс. руб.

2.2. Анализ действующей системы управления персоналом и стабильности коллектива

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования, зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов – и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль, и ряд других экономических показателей.

Проанализируем трудовые ресурсы ООО «АЛГА».

По данным на конец 2016 года на предприятии трудятся 42 человека. Для сравнения в 2014 году - 30 человек, в 2015 году – 45 человек.

Из общей численности работающих на предприятии 7 человек образуют аппарат управления, что в удельном весе составляет 15,55% от общего числа работающих.

В состав аппарата управления входят:

- Генеральный директор;

- Коммерческий директор;
- Главный бухгалтер;
- Заместитель главного бухгалтера по налогам;
- Заместитель главного бухгалтера по заработной плате;
- Руководитель отдела розничных продаж;
- Начальник отдела транспортной и складской логистики.

Работников бухгалтерии 4 человек, что составляет 8,89% от общего числа сотрудников.

Работников отделов продаж 27 человек, что составляет 60,00%. Работников отдела складской и транспортной логистики 7 человек, что составляет 15,55%.

Численность персонала в 2015 году увеличилась на 5 человек, это связано с расширением штата сотрудников отдела розничных и оптовых продаж.

В 2016 году численность увеличилась еще на 15 человек, это связано с открытием дополнительных отделов продаж в разных регионах на территории РФ :

- заместитель главного бухгалтера по налогам- 1 человек;
- работники отдела оптовых и розничных продаж – 14 человек.

С 2014 года по 2016 год численность работников предприятия возросла на 15 человек, но в период с 2015 года по конец 2016 года наблюдалась тенденция сокращения численности штата на 5 человек, это работники отдела розничных продаж. Увольнение связано с недовольством размера заработной платы.

Проведем анализ обеспеченности трудовыми ресурсами. Для этого найдем коэффициент обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

Коэффициент обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами – это относительный показатель, рассчитываемый путем деления фактического количества работников по категориям и по профессиям на плановую потребность.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

Среднесписочная численность определяет среднее число человек работавших в истекшем году, на нашем предприятии среднесписочная численность составляет 41,66, округляем до 42 человек.

- коэффициент оборота по приему рабочих (K_{np}):

$$K_{np} = \frac{\text{Количество принятых на работу работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} ; (1)$$

$$K_{np} = 15/42 = 0,36$$

Коэффициент прибытия кадров определяет, какая доля рабочих прибыла на предприятие. Это говорит о том, что на предприятии увеличилось количество сотрудников в связи с расширением штата отдела оптовых и розничных продаж.

- коэффициент оборота по выбытию (K_v):

$$K_v = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} ; (2)$$

$$K_v = 5/42 = 0,12$$

Коэффициент выбытия кадров показывает, какая доля рабочих перестала работать на предприятии по той или иной причине. Коэффициент не велик в сравнении с коэффициентов прибытия, так как причиной увольнения сотрудников является собственное желание в связи с неудовлетворенностью размером заработной платы.

- коэффициент текучести кадров (K_m):

$$K_m = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} ; (3)$$

$$K_m = 5/42 = 0,12$$

Коэффициент текучести кадров выражает, какая доля кадров находится в движении.

-коэффициент постоянства персонала предприятия (K_{nc}):

$$K_{nc} = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} ; (4)$$

$$K_{nc} = 30/42 = 0,71$$

Коэффициент стабильности отражает, на сколько был устойчив анализируемый период по отношению к кадровому составу предприятия.

Проанализируем фонд оплаты труда.

Оплата труда служащих производится по установленным должностным окладам, то есть напрямую не связана с объемом производства. Переменная часть расходов на оплату труда включает оплату по сдельным расценкам, выплаты премий сдельщикам и повременщикам, так как последние осуществляются за достижение лучших количественных или качественных показателей по выпуску продукции, и часть отпускных, относящуюся к переменной оплате труда. Прежде всего, указанные виды оплаты зависят от объема выпущенной продукции. Чем он больше, тем больше оплаты начисляется рабочим.

Приступая к анализу оплаты труда принято всегда начинать с расчета абсолютного и относительного отклонения величин оплаты труда. Абсолютное отклонение ($\Delta \text{ФОТ}_{абс}$) определяется сравнением фактически использованных средств на оплату труда ($\text{ФОТ}_{ф}$) с плановым фондом заработной платы ($\text{ФОТ}_{пл}$) в целом по предприятию, производственным подразделениям и категориям работников:

$$\Delta \text{ФОТ}_{абс} = \text{ФОТ}_{ф} - \text{ФОТ}_{пл}; (5)$$

2015 год:

$$\Delta \text{ФОТ}_{абс} = 5668,97 \text{ тыс.руб.} - 5000,00 \text{ тыс.руб.} = 668,97 \text{ тыс.руб.}$$

2016 год:

$$\Delta \text{ФОТ}_{абс} = 11955,65 \text{ тыс.руб.} - 10000,00 \text{ тыс.руб.} = 1955,65 \text{ тыс.руб.}$$

Однако следует иметь в виду, что абсолютное отклонение само по себе не характеризует использование фонда зарплаты, так как этот показатель

определяется без учёта степени выполнения плана по производству продукции.

Абсолютное отклонение ($\Delta\text{ФОТ}_{\text{абс}}$) определяется сравнением фактически использованных средств на оплату труда в 2012 г. ($\text{ФОТ}_{\text{наст.}}$) с фондом заработной платы за 2011 г. ($\text{ФОТ}_{\text{пред.}}$) в целом по предприятию.

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{абс}} = \text{ФОТ}_{\text{наст.}} - \text{ФОТ}_{\text{пред.}} = 11955,65 - 5668,97 = 6286,68 \text{ тыс. руб.}$$

В результате анализа наблюдается увеличение расходов на оплату труда в размере 6286,68 тыс.р. Увеличение произошло в основном за счет роста оплаты труда рабочих. В постоянной части расходов на оплату труда наибольший удельный вес имеет рост различных доплат, таких как за сверхурочное время работы, повышение окладов, увеличения расценок исходя из роста минимальной заработной платы. На предприятии наблюдается высокий коэффициент текучести кадров, проанализируем причины увольнения сотрудников. Причины увольнения сотрудников ООО «АЛГА» показаны на рисунке 1. В ООО «АЛГА» плохо развита система материальной мотивации, следствием чего является высокий уровень текучести кадров и основной причиной увольнения, в частности специалистов, является неудовлетворенность заработной платой.

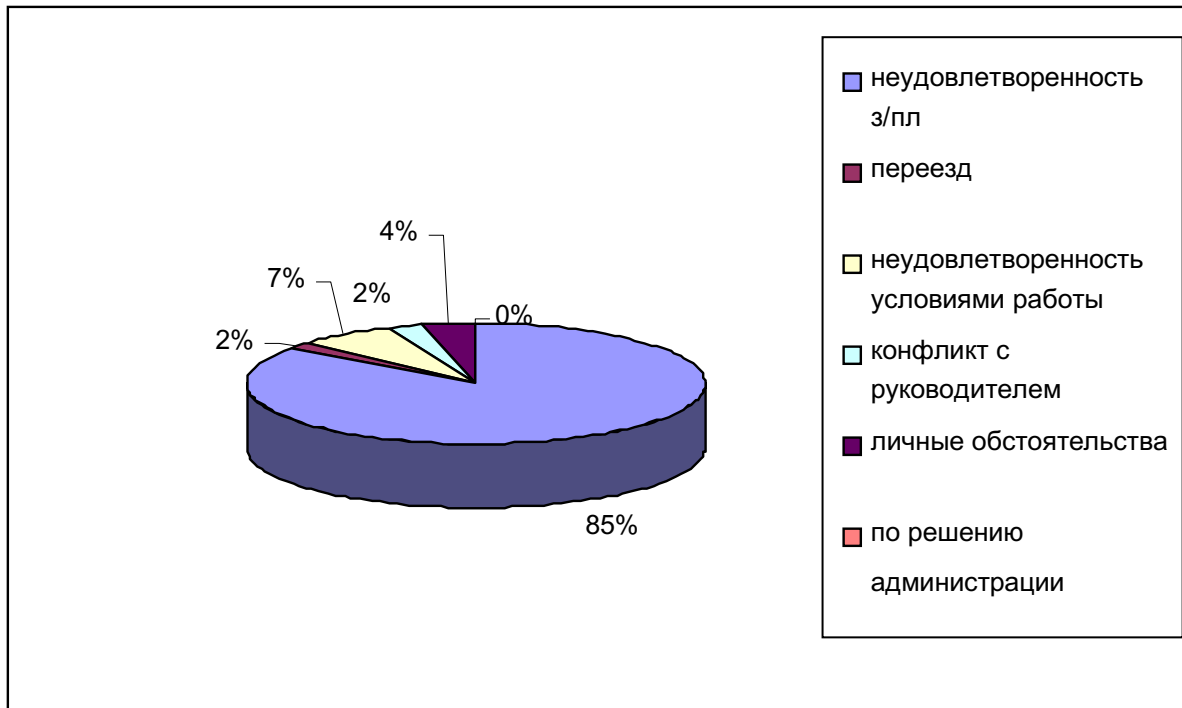


Рисунок 1. Структура причин увольнения сотрудников
ООО «АЛГА» за 2016 г.

Необходимо построить такую систему оплаты труда, чтобы работники были мотивированы на результат и удовлетворены своим вознаграждением.

В ходе исследования мы провели опрос мнения персонала о его работе на предприятии. Степень удовлетворенности персонала изучается в трех направлениях : удовлетворенность работников отношениями с начальством, удовлетворенность получаемой заработной платой и в удовлетворенность персонала работой в целом. После обработки данных, выделены следующие результаты:

1) 52% работников считают, что их взаимодействие с непосредственными начальниками стало лучше, и они знают, что их руководители думают об их работе;

30% работников считает, что начальники уделяют им недостаточного количества внимания;

18% работников считают, что их отношения с начальниками остаются неопределенными в течение нескольких лет.

Результаты показаны на рисунке 2.

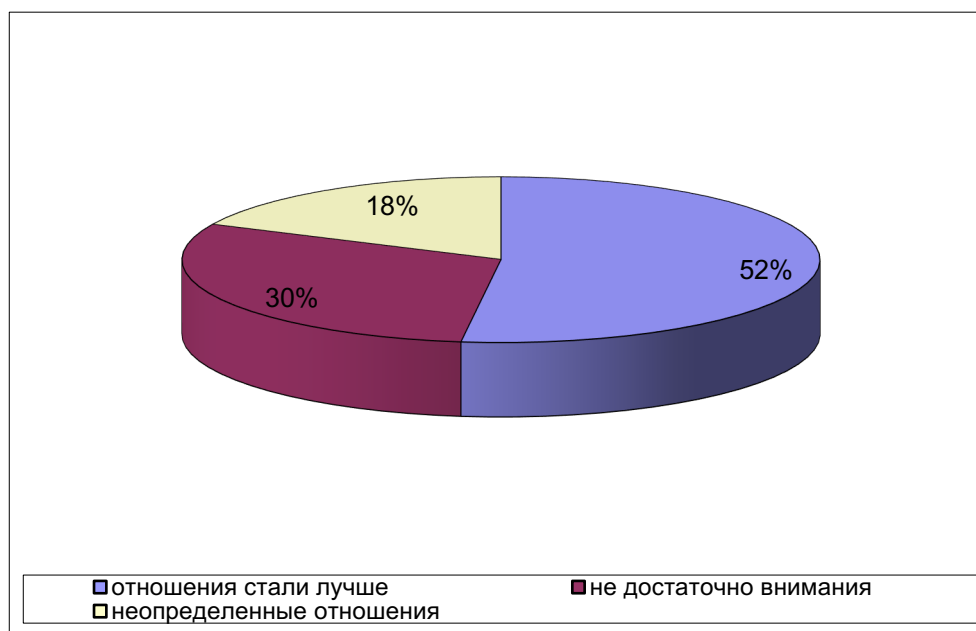


Рисунок 2 – Степень удовлетворенности работников отношениями с начальством

2) 36% работников считает, что уровень их заработной платы соответствует труду, и дополнительные льготы и компенсационные выплаты, включенные в Коллективный договор, их вполне устраивают;

64% работников убеждены, что их труд оценивается не полностью, и заработная плата должна быть выше.

Результаты показаны на рисунке 3.

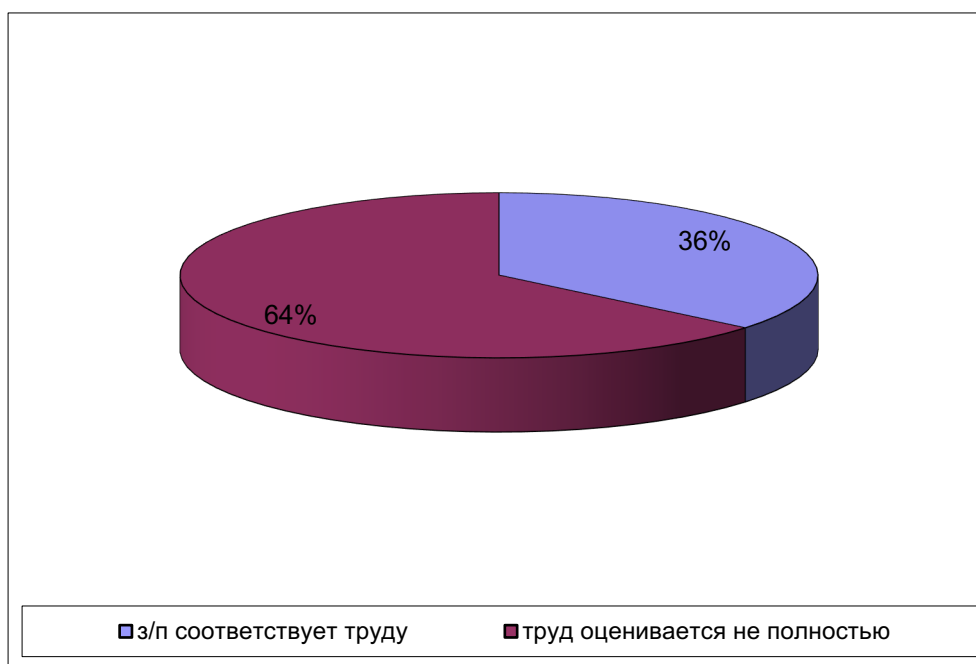


Рисунок 3 – Степень удовлетворенности персонала заработной платой

3) 38% работников удовлетворены в целом работой на предприятии;
59% работников не удовлетворены работой на предприятии;
3% работников совершенно не удовлетворены своим положением на предприятии и хотят уйти, но пока некуда.

Результаты показаны на рисунке 4.

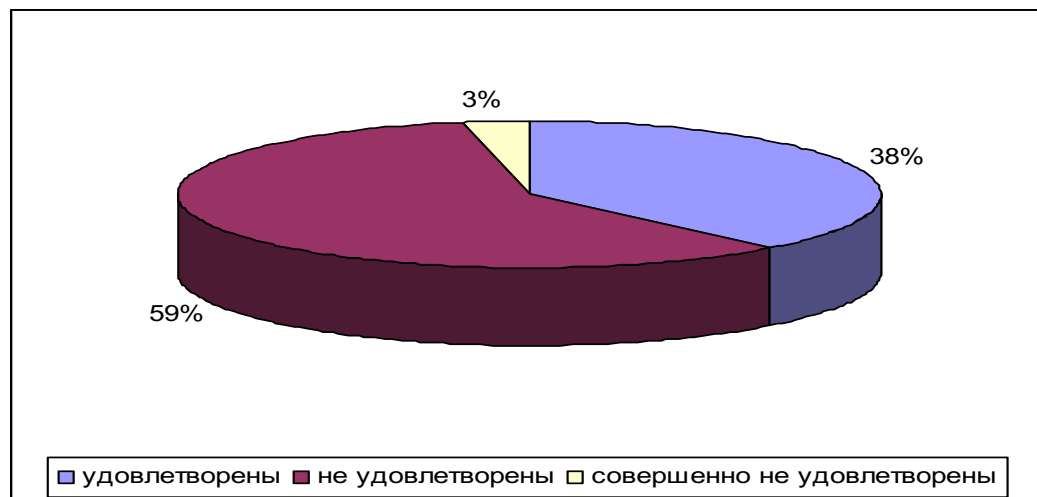


Рисунок 4 – Степень удовлетворенности персонала работой в ООО «АЛГА»

Как видно из полученных результатов, на фоне удовлетворенности персонала ООО «АЛГА» отношениями с руководством и внутренним климатом сотрудники недовольны уровнем своей заработной платы и считают, что их труд оценивается не полностью.

В ООО «АЛГА» за последние полгода наблюдается снижение объемов продаж. После проведенного анализа состояния техники и технологии, по которым производится продукция, и персонала было выяснено, что прежде всего, это связано с высоким уровнем текучести кадров, особенно среди менеджеров по продажам. Как показал кадровый аудит предприятия, причин увольнения и общей удовлетворенности работой на предприятии, работники прекрасно знают и умеют выполнять свою работу, но в ООО «АЛГА» плохо развита система материальной мотивации, что приводит к недовольству работников своей заработной платой и последующему увольнению. В связи с этим необходимо совершенствовать существующую в ООО «АЛГА» систему

оплаты труда. Далее рассмотрим существующую систему оплаты труда в ООО «АЛГА», проанализируем ее и выявим недостатки, необходимые для исправления.

Систему оплаты труда, существующую в ООО «АЛГА», графически можно изобразить следующим образом (рисунок 5).

Из рисунка 5 видно, что переменная часть заработной платы работников состоит из 3-х частей:

1) 20 % премии – по результатам работы предприятия по целям: выручка от реализации продукции, производительность труда, рентабельность;

2) 15 % премии – по результатам работы подразделения; определяется по степени выполнения критериев результативности, установленных Системой менеджмента качества;

3) 15 % премии – индивидуальные результаты работы.

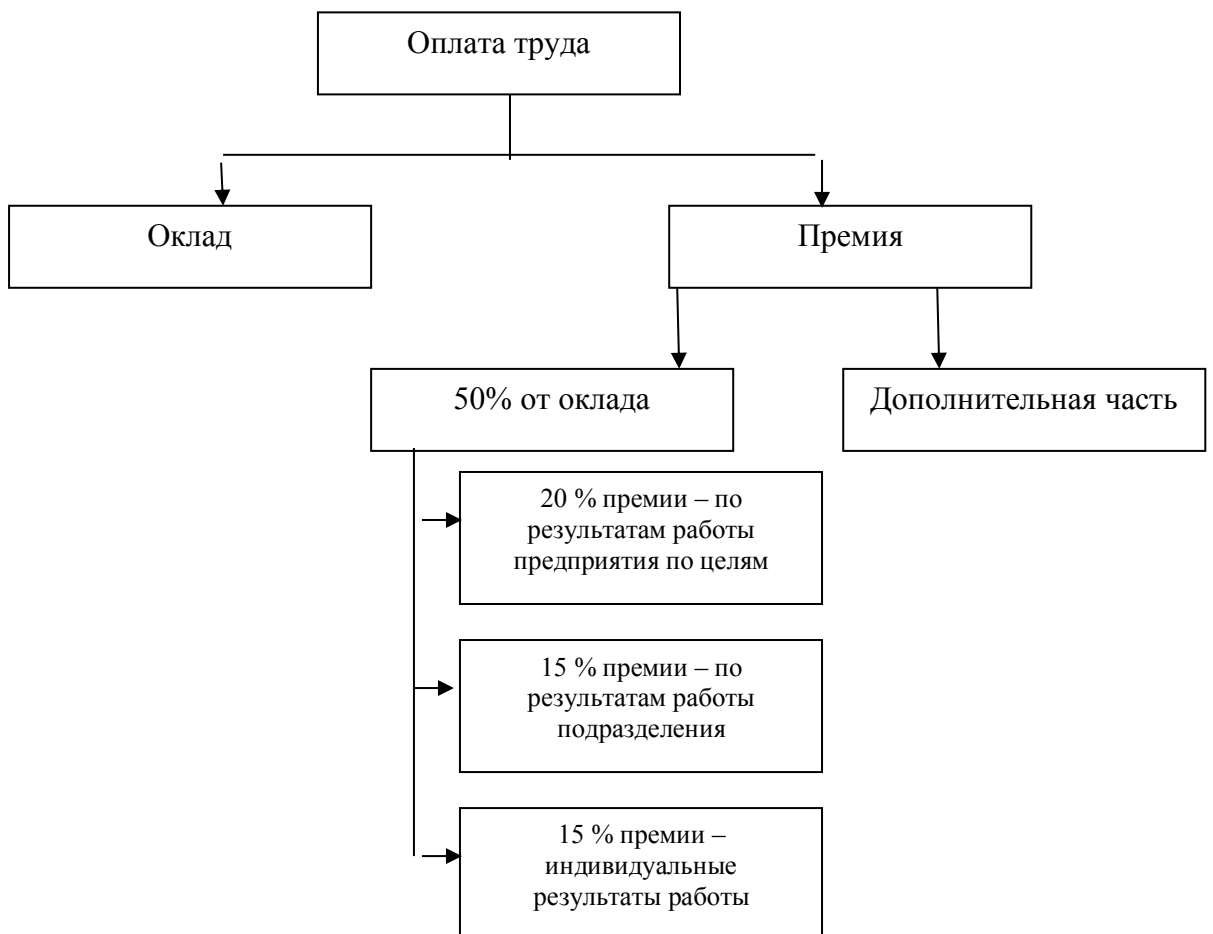


Рисунок 5 - Существующая в ООО «АЛГА» система оплаты труда

Основные черты системы оплаты труда, существующей в настоящее время в ООО «АЛГА»:

- существующая система оплаты является неэффективной и не мотивирует работников на успешную и результативную деятельность;
- отсутствие четких критериев индивидуальной оценки деятельности работников;
- отсутствие возможности у работников лично влиять на результат оценки своей деятельности;
- наличие зависимости переменной части заработной платы работников от общих целей предприятия;
- отсутствие понимания у работников, за что может быть снижена переменная часть заработной платы;
- начисление переменной части заработной платы на месяц позже, чем окладной части заработной платы.

Далее проведем анализ фонда заработной платы ООО «АЛГА». Результаты анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2

Анализ фонда заработной платы за 2015-2016 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение (+,-)	Темп роста, %
Фонд заработной платы, всего	433,2	463,8	30,6	107,06
Плата за отработанное время				
В том числе:				
1. Оплата по должностным окладам, тарифным ставкам				
сумма, тыс. руб.	375,6	387,84	12,24	103,26
в % к фонду заработной платы	86,7	83,62	-3,08	96,45
2. Выплаты, обусловленные районным регулированием заработной платы				
сумма, тыс. руб.	17,28	20,59	3,31	119,16

в % к фонду заработной платы	3,99	4,44	0,45	X
3.Доплаты и надбавки				
сумма, тыс. руб.	10,35	16,69	6,34	161,26
в % к фонду заработной платы	2,39	3,60	0,20	X
4. Премии				
сумма, тыс. руб.	8,84	10,57	1,73	119,57
в % к фонду заработной платы	2,04	2,28	0,024	X
Плата за неотработанное время				
5.Оплата очередных отпусков				
сумма, тыс. руб.	13,52	15,49	1,97	114,57
в % к фонду заработной платы	3,12	3,34	0,22	X
Премии и единовременные поощрительные выплаты				
6. Премии				
сумма, тыс. руб.	7,61	12,62	5,01	165,83
в % к фонду заработной платы	1,76	2,72	0,96	X

Анализируя структуру и динамику фонда оплаты труда видно, что плата за отработанное время составляет в 2015 году – 95,12%, а в 2016 году – 93,94%. Увеличилась плата за неотработанное время – на 1,97 тыс. руб. или 14,57%, премии и единовременные поощрительные выплаты увеличились на 5,01тыс. руб. В 2015 году они составляли 1,76%, а 2016 году – 2,72% от объёма фонда заработной платы.

В общем можно отметить, что величина фонда оплаты труда увеличилась по сравнению с 2015 годом на 7,06 % или почти на 30,6 тыс. руб.

Далее проведем анализ показателей по труду и заработной плате торгового предприятия ООО «АЛГА» (табл. 3).

Анализ показателей по труду и заработной плате ООО «АЛГА»

Показатели	2015 год	2016 год		Отклонени е, (+,-)	Темп роста, %
		в действующих ценах	в сопоставим ых ценах		
1. Выручка от реализации товаров, тыс. руб.	5181,84	6086,6	5072,17	-109,67	97,88
2. Фонд заработной платы, тыс. руб.	433,2	463,8	386,5	-46,7	89,22
в % к выручке от реализации	8,36	7,62	7,62	-0,74	91,15
3. Численность работников	45	42		-3	94
В том числе ТОП	15	14	14	-1	93,33
4. Производительность труда 1 работника, тыс. руб./чел.	259,09	304,33	253,61	-5,48	97,88
В том числе ТОП	345,46	434,76	362,29	16,83	104,87
5. Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	21,66	23,19	19,325	-2,335	89,22
6. Коэффициент соотношения средней заработной платы и производительности труда	0,084	0,076	0,076	-0,008	90,48

В 2016 году фонд заработной платы, средняя заработная плата работников в фактических ценах увеличились. Однако анализ в сопоставимых ценах показывает их снижение, также как и снижение товарооборота, всё это привело к снижению производительности труда работников.

Производительность торгово-оперативного персонала незначительно увеличилась (на 16,83 тыс. руб./ чел.) – это произошло из-за уменьшения численности. Снижение коэффициента соотношения средней оплаты труда и производительности работников показывает, что средняя заработная плата снижается быстрее производительности труда.

В результате, можно отметить, что необходимо ввести дополнительное материальное стимулирование труда работников и предпринять все возможности для повышения среднемесячной заработной платы, так как в сопоставимых ценах просматривается снижение как производительности одного работника предприятия, так и среднемесячной оплаты труда.

Для изучения существующей системы оплаты труда в ООО «АЛГА», ее эффективности и степени доступности для понимания сотрудников ООО «АЛГА» был проведен опрос среди работников предприятия, в ходе которого были получены ответы на следующие вопросы:

1. Удовлетворены ли вы системой оплаты труда?
2. Насколько понятной для вас является существующая система оценки результатов труда?
3. Насколько вы готовы к изменениям в системе оплаты труда?

После анализа полученных данных были получены следующие результаты:

- 62 % опрошенных сотрудников недовольны действующей системой оплаты труда, основными причинами чего указывают отсутствие понимания в процедуре начисления переменной части заработной платы, присутствие нестабильности и чувства угрозы увольнения, низкая мотивация на результат, несоответствие уровня заработной платы квалификации работников;
- 25 % опрошенных сотрудников считают существующую систему оплаты труда несовершенной, но в целом устраивающей их;
- 13% опрошенных сотрудников полностью удовлетворены действующей системой оплаты труда. Результаты показаны на рисунке 19.

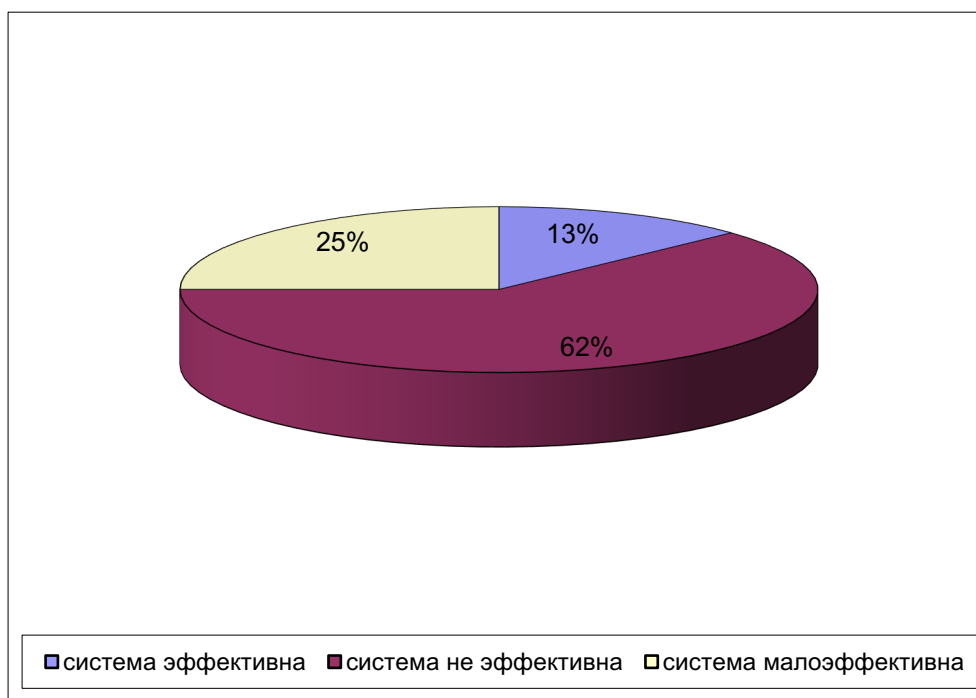


Рисунок 6 – Степень удовлетворенности персонала системой оплаты труда в ООО «АЛГА»

О низком уровне прозрачности системы оценки результатов труда работников в ООО «АЛГА» говорит тот факт, что 50 % респондентов не понимают, как оценивается эффективность их работы; 25% опрошенных имеют неполное представление о процедуре начисления вознаграждения и 25% работников понимают, за что им начисляется переменная часть заработной платы. Результаты показаны на рисунке 7.

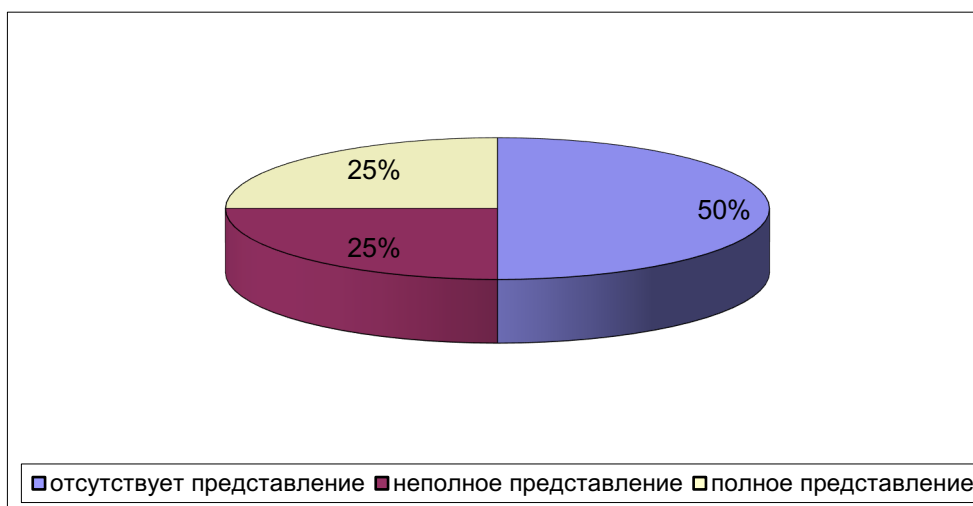


Рисунок 7– Уровень прозрачности системы оплаты труда
в ООО «АЛГА»

И, наконец, 68 % опрошенных работников выразили готовность к изменениям в системе оплаты труда; 26 % сотрудников затруднились ответить и 6 % респондентов предпочли бы оставить все по-прежнему. Результаты показаны на рисунке 8.

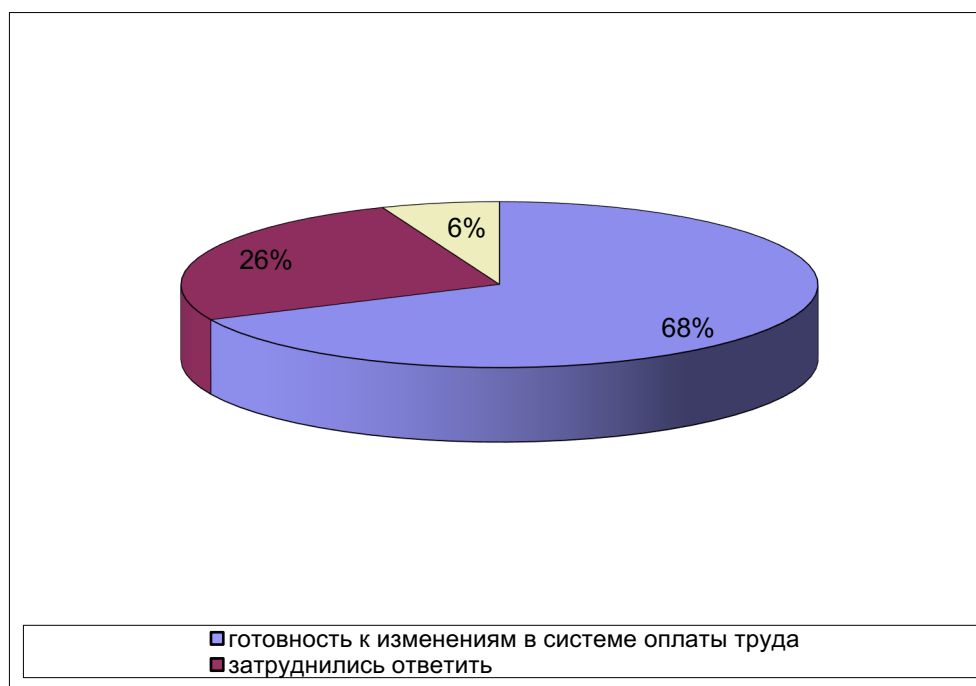


Рисунок 8 – Степень готовности работников к изменениям в системе
оплаты труда в ООО «АЛГА»

Таким образом, диагностика существующей системы оплаты труда в ООО «АЛГА» показала необходимость разработки и внедрения более эффективной системы оплаты труда, основанной на зависимости переменной части вознаграждения работника от личных результатов работы, индивидуальных показателях премирования для каждой должности, позволяющей повысить уровень мотивации работников.

2.3. Организационная и экономическая характеристика мер по повышению стабильности персонала

В ООО «АЛГА» существует четко определенное видение своего будущего, а также миссия компании, определяющая причину его настоящего существования. В рамках этих ключевых понятий сформулирована стратегическая цель – разработка детальной системы оплаты труда персонала по критериям результативности, а также определена основная стратегия по достижению данной цели – реализация усовершенствованной системы оплаты труда для повышения мотивации сотрудников на увеличение объемов продаж.

Цель проекта новой системы оплаты труда - создание дифференцированного и индивидуального подхода в оплате труда менеджеров по продажам в зависимости от сложности работ, условий труда, эффективности работы и достижения поставленных целей в ООО «АЛГА».

При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой. Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- соответствие системы оплаты труда стратегии развития предприятия;

- соблюдение принципа справедливости при определении вознаграждений для разных должностей;
- четкость, логичность и прозрачность системы оплаты труда;
- информированность персонала.

Разработанная и предлагаемая для внедрения система оплаты труда графически представлена на рисунке 9.

При разработке системы оплаты труда по ключевым показателям эффективности произошли следующие изменения в существующей системе оплаты труда:

Введены вилки окладов для каждой должности; при этом произведена оценка и ранжирование должностей, пересмотр окладов в соответствии со среднерыночными уровнями оплаты труда по региону.



Рисунок 9- Разработанная система оплаты труда для ООО «АЛГА»

Базовый уровень переменной части устанавливается в процентном соотношении к основной части оплаты труда на основе критериев результативности индивидуально для каждой должности. Ключевые показатели эффективности определяются с учетом их значения в повышении эффективности работы предприятия и с учетом конкретных задач, стоящих перед каждым структурным подразделением.

Дополнительная переменная часть заработной платы зависит от индивидуальных результатов работы сотрудника. Основания начисления дополнительной переменной части заработной платы:

- выполнение срочных работ;
- выполнение работы раньше установленного срока;
- сложность выполнения поставленной задачи;
- высокие показатели в работе;
- выполнение индивидуальных дополнительных заданий;
- предложения по улучшению качества;
- высокое качество выполнения порученной работы;
- творческий подход, инициативность;
- большой личный вклад в решение задач, стоящих перед предприятием;
- инновативность в работе.

В связи с тем, что ООО «АЛГА» самостоятельно занимается реализацией мяса, мяса птицы, то отдел продаж является одним из основных структурных подразделений. Так как менеджеры по продажам относятся к категории добывающего персонала и делают основной вклад в получение прибыли компании, то именно по отношению к данному классу работников будет уместно применить усовершенствованную систему оплаты труда, основанную на ключевых критериях эффективности.

При формировании показателей необходимо придерживаться определенного порядка. Исходя из целей ООО «АЛГА», которыми являются

высокая выручка от реализации, рентабельность и производительность труда, определяются задачи отдела продаж:

- организация и менеджмент товаропроводящей и товаросопровождающей сетей, обеспечение управления взаимодействием с потребителями товаров;
- своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции;
- обеспечение выполнения планов продажи продукции в сроки по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами, контроль за соблюдением режима поставки;
- обеспечение учета приемки и отчетности по отгрузке продукции, контроль за поставкой продукции структурным единицам и соблюдением нормативов остатка готовой продукции;
- составление оперативной и статистической отчетности о выполнении планов по заказам.

На основании перечисленных задач отдела продаж определяются показатели оценки деятельности менеджеров по продажам. При этом используются следующие критерии выбора показателей эффективности:

- критическая важность для бизнеса компании;
- каждый показатель должен непосредственно зависеть от деятельности сотрудника;
- возможность планирования показателей;
- значения показателей должны быть доступны сотруднику в процессе его работы.

На основе перечисленных критериев выбора показателей и исходя из целей предприятия и задач отдела продаж, определяются ключевые показатели эффективности для менеджера по продажам (таблица 4).

Критерии эффективности для менеджеров по продажам

Наименование показателя	Вес в общей сумме премии
Выполнение плана по объему продаж	50%
Выполнение плана поступления денежных средств	30%
Отсутствие просроченной дебиторской задолженности	10%
Исполнение внутренних норм и правил	10%

Как видно из таблицы 4, для менеджера по продажам предложено четыре ключевых показателя, имеющих различный весовой фактор в определении переменной части. Наибольший вес 50% имеет критерий «Выполнение плана по объему продаж», затем «Выполнение плана поступления денежных средств», составляющий 30% переменной части, и, наконец, критерии «Отсутствие просроченной дебиторской задолженности» и «Исполнение внутренних норм и правил» составляют по 10% от общей суммы премии.

При выполнении показателей «Выполнение плана по объему продаж» и «Выполнение плана поступления денежных средств» менее чем на 40 %, данные критерии принимаются равными нулю. При определении критерия «Отсутствие просроченной дебиторской задолженности» необходимо установить количество клиентов, нарушивших сроки оплаты за продукцию по договору, соответственно этому определяется фактическое выполнение показателя.

Для примера рассмотрим расчет заработной платы менеджера по продажам при 100% выполнении каждого критерия и различных отклонениях всех установленных критериев (таблицы 5, 6).

Таким образом, из приведенных таблиц видно, что при 100% выполнении всех критериев начисляется переменная часть в размере 200% по отношению к окладу, а при различном выполнении установленных критериев

сумма переменной части подсчитывается в соответствующем процентном соотношении.

Каждый менеджер в начале месяца получает свои плановые показатели, по степени выполнения которых по окончании периода устанавливаются фактические данные. При соотношении плановых и фактических показателей определяется доля выполнения установленных показателей и соответственно насчитывается переменная часть. Кроме невыполнения плановых показателей основанием для снижения или полного лишения базовой переменной части оплаты труда работника могут служить производственные нарушения.

Таблица 5

Пример расчета заработной платы при 100% выполнении критериев

Должность	Составляющие оплаты труда			Ключевые показатели результативности									Премия	Итого сумма заработной платы			
	оклад, руб.	% переменной части	премия, руб.	40%			30%			20%					10%		
				план	факт	% выполнения	план	факт	% выполнения	план	факт	% выполнения			план	факт	% выполнения
Менеджер	10 000	200%	20 000	1,0	1,0	100%	1,0	1,0	100%	1,0	1,0	100%	1,0	1,0	100%	20 000	30 000
				8 000			6 000			4 000			2 000				

Таблица 6

Пример расчета заработной платы при различном выполнении критериев

Должность	Составляющие оплаты труда			Ключевые показатели результативности									Премия	Итого сумма заработной платы			
	оклад, руб.	% переменной части	премия, руб.	40%			30%			20%					10%		
				план	факт	% выполнения	план	факт	% выполнения	план	факт	% выполнения			план	факт	% выполнения
Менеджер	10 000	200%	20 000	1,0	1,0	100%	1,0	1,2	120%	1,0	0,8	80%	1,0	0,9	90%	20 200	30 200
				8 000			7 200			3 200			1800				

При разработке проекта мы постарались учесть недостатки существующей системы оплаты труда и применить более эффективные способы расчета заработной платы работников.

Оценку эффективности предложенных мероприятий предлагается рассмотреть в двух аспектах: социальной и экономической эффективности.

Социальная эффективность предложенных мероприятий будет достаточно высока так как, с помощью рекомендаций будет создана новая система оплаты труда, нацеленная на стимулирование сотрудников. С началом работы новой системы оплаты труда пойдут вверх продажи, при правильной организации системы ожидается повышение прибыли. И как следствие получаемый доход, предприятие будет вкладывать в развитие организации, в развитие и обучение сотрудников, что благотворно скажется на работе всего предприятия.

До внедрения проекта новой системы оплаты труда средняя заработная плата сотрудника отдела продаж составляла 19 000 рублей в месяц, после внедрения проекта новой системы оплаты труда средняя заработная плата менеджера будет составлять от 30 000 рублей в месяц.

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов. В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета одинаковых затрат одних участников в составе результатов других участников. Для стоимостной оценки результатов и затрат могут использоваться базисные, мировые, прогнозные и расчетные цены.

Доход, получаемый от внедрения данного проекта, выражается в увеличении прибыли предприятия от роста объемов продаж по сравнению с тем, который был до разработки и внедрения проекта.

Далее определим увеличение прибыли от реализации проекта в каждом периоде. Для этого необходимо построить таблицу 7.

Предположим, что выручка предприятия равна 8000 тыс. руб. в квартал, а прибыль составляет 1200 тыс. руб. в квартал.

Таблица 7.

Определение дохода от реализации проекта

Показатель тыс. руб.	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	5 квартал	6 квартал
Выручка	8000	8000	8800	9800	11000	11600
Прибыль	1200	1200	1320	1470	1650	1740
Увеличение прибыли	0	0	120	270	450	540

Как показано в таблице 7, увеличение прибыли предприятия от увеличения объемов продаж изделий начинается уже в третьем периоде, на стадии применения разработанных критериев результативности при определении переменной части заработной платы менеджеров по продажам.

Рассчитаем общие поступления от внедрения предлагаемого проекта, выражающиеся в увеличении прибыли предприятия:

$$\sum_{t=1}^6 D_t = 120 + 270 + 450 + 540 = 1380 \text{ тыс. руб.} \quad (6)$$

Итак, внедрение разработанного проекта совершенствования системы оплаты труда в ООО «АЛГА» позволит предприятию получить доход на сумму 1380 тысяч рублей.

При оценке эффективности проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения их к ценности в начальном периоде, так как одинаковые по величине затраты, осуществляемые в разное время, экономически неравнозначны. Это противоречие устраняется с помощью так называемого метода приведенной стоимости, или дисконтирования, т.е. приведения затрат и результатов к одному моменту. В

качестве такого момента времени можно принять, например, месяц начала реализации инноваций.

Дисконтирование основано на том, что любая сумма, которая будет получена в будущем, в настоящее время обладает меньшей ценностью. С помощью дисконтирования в финансовых вычислениях учитывается фактор времени. Идея дисконтирования состоит в том, что для фирмы предпочтительнее получить деньги сегодня, а не завтра, поскольку будучи инвестированы в проект, они завтра уже принесут определенный дополнительный доход. Кроме того, откладывать получение денег на будущее рискованно: при неблагоприятных обстоятельствах они принесут меньший доход, чем ожидалось, а то и совсем не поступят.

Определим норму дисконта для данного проекта. Норма дисконта – это приемлемая для инвестора норма дохода (прибыли) на рубль авансированного капитала по альтернативному безопасному способу вложения. Норма дисконта (d) годовая для данного проекта определена на основе экспертного мнения с учетом того, что проект является средне рискованным и не застрахован от действия человеческого фактора и равна 0,2, следовательно, для периода в 3 месяца норма дисконта равна:

$$d = 0,2 / 4 = 0,05.$$

На основе нормы дисконта определяется коэффициент дисконтирования – это коэффициент, с помощью которого номинальные единовременные затраты или инвестиции в год их вложения приводятся к единому расчетному году. Коэффициент дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$k_{от} = \frac{1}{(1 + d)^t}; \quad (7)$$

где d – норма дисконта;

$t = 1, 2, 3, 4, 5, 6$ - рассматриваемые периоды.

Основным показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (интегральный эффект, накопленный дисконтированный эффект, прибыль). Чистый дисконтированный доход (ЧДД) характеризует превышение денежных поступлений над суммарными затратами, приведенными к единому моменту времени. Это реальный доход, который может обеспечить конкретный проект за расчетный период. ЧДД рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{dt}; \quad (8)$$

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период определяется по формуле:

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{dt}; \quad (9)$$

Рассчитаем все перечисленные показатели и представим расчеты в таблице 8.

Таблица 8

Расчет показателей эффективности проекта

Период t	Доход D_t , тыс. руб.	Затраты Z_t , тыс. руб.	Коэф. диск. k_{dt}	Диск. доход $D_t \cdot k_{dt}$, тыс. руб.	Диск. затраты $Z_t \cdot k_{dt}$, тыс. руб.	ЧДД_t , тыс. руб.	ЧТС_t , тыс. руб.
1	0	157,00	0,95	0	149,52	-149,52	-149,52
2	0	77,00	0,91	0	69,84	-69,84	-219,37
3	120,00	137,00	0,86	103,66	118,35	-14,69	-234,05
4	270,00	152,00	0,82	222,13	125,05	97,08	-136,97
5	450,00	167,00	0,78	352,59	130,85	221,74	84,77
6	540,00	167,00	0,75	402,96	124,62	278,34	363,10
Итого	1380,00	857,00	–	1081,33	722,04	363,10	-

Итак, из таблицы 8 видно, что чистый дисконтированный доход равен 363,10 тысяч рублей, это значит, что проект принесет предприятию прибыль.

После произведенных расчетов необходимо определить, когда данный проект окупится, т.е. срок окупаемости - период начиная с которого

первоначальные вложения и другие единовременные затраты, связанные с проектом покрываются суммарными результатами. Существует два способа определения срока окупаемости: графический и расчетный.

Для графического определения срока окупаемости данного проекта построим график изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода (рисунок 10).

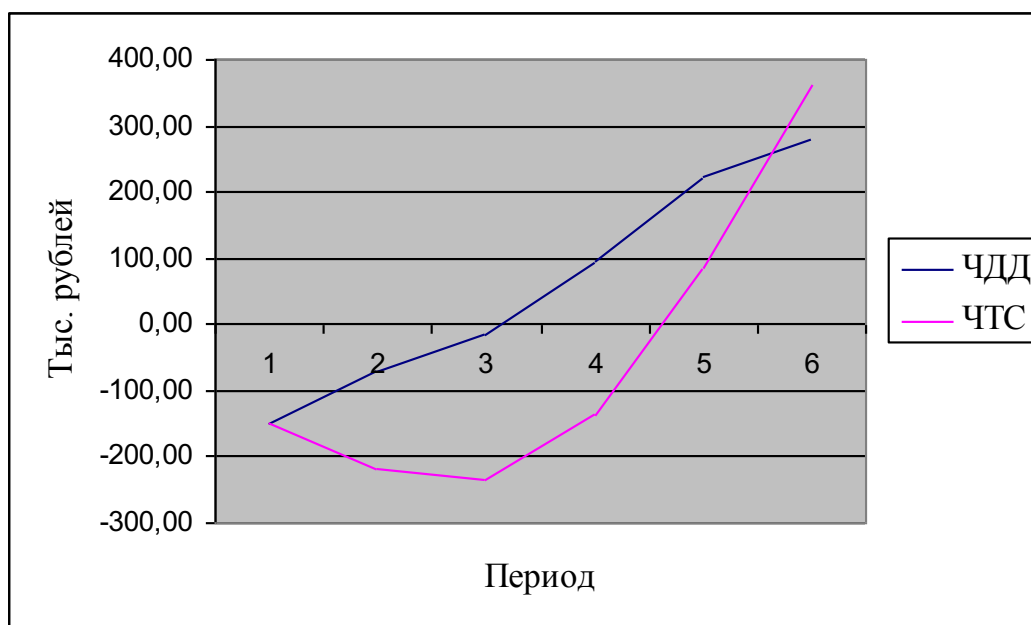


Рисунок 10 – Динамика изменения ЧДД и ЧТС

По графику видно, что срок окупаемости проекта наступает в начале пятого этапа проекта, когда чистая текущая стоимость равна нулю.

Срок окупаемости проекта определятся из условия:

$$\sum_{t=1}^t D_t \cdot k_{ot} = \sum_{t=0}^t Z_t \cdot k_{ot} ; (10)$$

Определим точный срок окупаемости проекта. Для этого нужно определить количество полных периодов с отрицательной чистой текущей стоимостью и прибавить часть следующего периода до наступления равенства ЧТС=0.

Срок окупаемости $T_{ок} = 4 + (140,78 / 221,74) = 4,6$ квартала

Таким образом, срок окупаемости проекта равен 1,2 года, то есть после истечения данного срока проект начнет приносить чистую прибыль.

Следующим важным показателем экономической эффективности проекта является индекс доходности – показатель, характеризующий доходность проекта на каждый рубль затраченных материальных средств. Индекс доходности определяется по формуле:

$$ИД = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{ot}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{ot}} \text{ руб.} / \text{руб.}; \quad (11)$$

где $D_t \cdot k_{ot}$ - дисконтированный доход;

$Z_t \cdot k_{ot}$ - дисконтированные затраты.

Итак, рассчитаем индекс доходности разработанного проекта совершенствования системы оплаты труда по критериям эффективности:

$$ИД = 1081,33 / 722,04 = 1,48 \text{ руб./руб.}$$

Это означает, что на каждый вложенный рубль в разработку и реализацию проекта предприятие получает доход, равный 1,48 рубля.

Исходя из индекса доходности, определим рентабельность проекта по формуле:

$$R_{пр} = ИД * 100 \% ; \quad (12)$$

Рентабельность проекта совершенствования системы оплаты труда в ООО «АЛГА» равна:

$$R_{пр} = 1,48 * 100 \% = 148\%.$$

Итак, рентабельность проекта является больше 100%, это значит, что данный проект является выгодным с точки зрения вложенных материальных средств.

Для того, чтобы сделать вывод об экономической эффективности проекта, необходимо соблюсти следующие условия:

- $ЧДД > 0$;
- $ИД > 1$;
- $R_{пр} > 100\%$.

Проверим выполнение данных условий при расчете экономической эффективности предлагаемого проекта разработки и внедрения системы оплаты труда по критериям эффективности в ООО «АЛГА» (таблица 9).

Таблица 9

Выполнение условий экономической эффективности проекта

Показатель	Значение	Выполнение условия
ЧДД	363,1 тыс.руб.	$363,1 > 0$
ИД	1,48 руб./руб.	$1,48 > 1$
$R_{пр}$	148%	$148\% > 100\%$

Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно привлекательным и рентабельным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Труд, как считает современная экономическая наука, является важнейшей частью экономики – он, одновременно, товар (работник продает свой труд, создавая новое качество и дополнительное количество материальных ценностей) и причина появления добавленной стоимости, так как предметы и материалы при приложении к ним труда становятся дороже. По определению специалистов–социологов, труд является категорией не только экономической, но и политической, так как занятость населения и эффективность труда играют важную роль в развитии общества.

Тема внедрения эффективной системы оплаты труда на предприятиях является актуальной на сегодняшний день, потому что возникает необходимость справедливо оценить и оплатить труд работников во всех его проявлениях, включив затем расходы на оплату труда в стоимость продукции, для успешного функционирования предприятия, сохранения конкурентоспособности и повышения уровня доходности.

Понятие «заработная плата» сегодня наполнилось новым содержанием и охватывает все виды заработков, начисленных в денежных и натуральных формах, включая денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за не проработанное время.

Рыночные отношения вызвали к жизни новые источники получения денежных доходов в виде сумм, начисленных к выплате по акциям и вкладов членов трудового коллектива в имущество предприятия (дивиденды, проценты).

Также в ходе исследования был проведен анализ хозяйственной деятельности ООО «АЛГА», внешней и внутренней среды и кадровой структуры предприятия и выявлено, что в организации наблюдается снижение объема продаж. Было выявлено, что на предприятии высокий уровень текучести кадров в силу того, что работники не довольны заработной платой, которая, в свою очередь, ниже среднего уровня по

отрасли. Таким образом, низкая материальная мотивация работников, а именно менеджеров по продажам, выражается в низком фактическом выполнении планов продаж.

Далее мы представили проект новой системы оплаты труда по критериям результативности с учетом недостатков в существующей системе оплаты труда и рассчитали его экономическую эффективность.

При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой. Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- соответствие системы оплаты труда стратегии развития предприятия;
- соблюдение принципа справедливости при определении вознаграждений для разных должностей;
- четкость, логичность и прозрачность системы оплаты труда;
- информированность персонала.

При разработке системы оплаты труда по ключевым показателям эффективности произошли следующие изменения в существующей системе оплаты труда:

1. Введены вилки окладов для каждой должности; при этом произведена оценка и ранжирование должностей, пересмотр окладов в соответствии со среднерыночными уровнями оплаты труда по региону.

2. Базовый уровень переменной части устанавливается в процентном соотношении к основной части оплаты труда на основе критериев результативности индивидуально для каждой должности. Ключевые показатели эффективности определяются с учетом их значения в повышении эффективности работы предприятия и с учетом конкретных задач, стоящих перед каждым структурным подразделением.

3. Дополнительная переменная часть заработной платы зависит от индивидуальных результатов работы сотрудника. Основания начисления дополнительной переменной части заработной платы:

- выполнение срочных работ;
- выполнение работы раньше установленного срока;
- сложность выполнения поставленной задачи;
- высокие показатели в работе;
- выполнение индивидуальных дополнительных заданий;
- предложения по улучшению качества;
- высокое качество выполнения порученной работы;
- творческий подход, инициативность;
- большой личный вклад в решение задач, стоящих перед предприятием;
- инновативность в работе.

На основании перечисленных задач отдела продаж определяются показатели оценки деятельности менеджеров по продажам. При этом используются следующие критерии выбора показателей эффективности:

- критическая важность для бизнеса компании;
- каждый показатель должен непосредственно зависеть от деятельности сотрудника;
- возможность планирования показателей;
- значения показателей должны быть доступны сотруднику в процессе его работы.

На основе перечисленных критериев выбора показателей и исходя из целей предприятия и задач отдела продаж, определяются ключевые показатели эффективности для менеджера по продажам:

- 1) Выполнение плана по объему продаж.
- 2) Выполнение плана поступления денежных средств.
- 3) Отсутствие просроченной дебиторской задолженности.

4) Исполнение внутренних норм и правил.

Таким образом, для менеджера по продажам предложено четыре ключевых показателя, имеющих различный весовой фактор в определении переменной части. Наибольший вес 50% имеет критерий «Выполнение плана по объему продаж», затем «Выполнение плана поступления денежных средств», составляющий 30% переменной части, и, наконец, критерии «Отсутствие просроченной дебиторской задолженности» и «Исполнение внутренних норм и правил» составляют по 10% от общей суммы премии.

Также определены финансовые вложения и поступления от внедрения проекта в каждом периоде и с помощью расчетов экономических показателей (чистый дисконтированный доход, индекс доходности, рентабельность проекта, срок окупаемости проекта) пришли к выводу, что предлагаемый проект является экономически эффективным и инвестиционно привлекательным.