



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И
НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 - Менеджмент «Управление человеческими ресурсами»

«Совершенствование системы оплаты труда организации»

Проверка на объем заимствований:
40,94 % авторского текста

Работа рецензирована к защите
«12» 12 2019 г.
зав. кафедрой экономики,
и управления и права

П.Г. Рябчук
к.э.н доцент П.Г. Рябчук

Выполнил (а):

Студент (ка) группы ЗФ-409/114-3-1
Артамонова Виктория Валерьевна

Научный руководитель:

Корнеев Д.Н., к.п.н., доцент

Челябинск
2019

Оглавление:

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты современной системы оплаты труда в организации	7
1.1. Понятия, сущность, виды и основные показатели эффективной деятельности предприятия	7
1.2. Современная система оплаты труда и факторы, влияющие на нее	11
1.3. Пути совершенствования системы оплаты труда в организации	14
Выводы по Главе 1	18
Глава 2. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Боярская станица»	24
2.1. Анализ существующей системы оплаты труда в ООО «Боярская станица» ...	24
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Боярская станица»	46
Выводы по Главе 2	51
Заключение	58
Список используемой литературы	66
Приложения	71

Введение

Актуальность исследования. Новый хозяйственный механизм, задуманный в рамках радикальной экономической реформы, основывается на учете социальных интересов людей. Благодаря соприкосновению хозяйственного механизма с интересами людей, с мотивацией их трудовой деятельности ведет к значительному повышению ее эффективности.

В настоящее время, в условиях развития рыночных отношений, рабочая сила приобретает такое определение, как товар. Но этот товар имеет следующие отличия: он создает стоимость, превышающую его стоимость; без товара невозможен процесс производства; от товара значительно зависит эффективность использования основных и оборотных производственных фондов.

За достаточно продолжительное время система управления экономикой привела к отторжению работников от средств производства. Прибыль персонала и других сотрудников не зависят от эффективности использования ресурсов. Отсюда следует что, происходит неэффективное использование ресурсов. Для того чтобы привлечь интерес людей к работе и к экономии, и во время и качественно выполнять свои профессиональные задачи.

Стимулирование труда – это совокупность материальных и моральных стимулов, обладающих функцией создания у сотрудников интерес к полученным результатам труда, для решения поставленных задач по усилению экономической эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции особую роль играет система оплаты труда. В стране образовалась экономическая ситуация, в которой заработная плата приобретает особый стимул для сотрудников предприятия работать и получать за это деньги.

Оплата труда является важным критерием, который положительно влияет на производительность труда и на результат хозяйственной деятельности предприятия.

Оплата труда характеризует собой действующее трудовое законодательство, которое обозначает размер заработной платы, всю систему отношений, объединённых с обеспечением установления и осуществления

работодателем выплат сотрудникам за их труд в соответствии с законами, другими нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами. Заработная плата главный метод, создающий интерес у сотрудников к повышению результатов по выполнению своих должностных обязанностей.

Эффективное использование кадровых ресурсов один из главных факторов успешной коммерческой работы торгового предприятия.

Для успешной коммерческой работы торговой организации, необходимо улучшить эффективность использования кадровых ресурсов.

В регулировании труда и в трудовых отношениях, главную роль играет вопросы заработной платы. Усовершенствование системы оплаты труда улучшит эффективность управления трудовыми ресурсами в организации розничной торговли, обеспечит повышение производительности труда персонала, повысит рост заработной платы, превысит темп роста производительности труда над темпом роста заработной платы и увеличит прибыль на предприятии.

Актуальность темы исследования заключается в совершенствовании системы оплаты труда в организациях. В свою очередь это один из важнейших факторов успешной коммерческой работы предприятия. Гарантированное повышение производительности труда на предприятиях.

Различные экономические трактовки и подходы к определению понятий «заработной платы» и «систем оплаты труда» нашли отражение в работах таких зарубежных авторов как: А. Смит, Д. Рикардо, Т. Мальтус, Дж. Милль и др., достижения отечественных исследователей в рассматриваемой области - Трунин С.Н., Остапенко Ю.М., Модорский А.В., и др.; научные работы и статьи таких авторов как: Кулик Н.А., Серебренникова Е.С., Несмеянова Е.И., Абдрахманова Д.Р. и другие. Нормативно-правовые аспекты по данной теме были рассмотрены в Трудовом Кодексе РФ.

Анализ изученной литературы по данному направлению, включая экономическую и управленческую, уровень современных требований к процессу продвижения продукции выявляет противоречия между:

- возросшими требованиями, предъявляемыми обществом, к процессу совершенствования системы оплаты труда в организации недостаточной теоретической и практической разработанностью путей и способов осуществления данного процесса;

- количеством эмпирических разработок по осуществлению процесса совершенствования системы оплаты труда в организации недостаточным их научно-методическим обоснованием.

Проблема исследования заключается в совершенствовании системы оплаты труда в организации, влияющие на эффективную деятельность предприятия розничной торговли.

Актуальность, противоречие и проблема исследования обусловили выбор **темы квалификационной работы: «Совершенствование системы оплаты труда в организации».**

Цель исследования: теоретические обоснования и разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда в организации.

Объект исследования: эффективная деятельность общества с ограниченной ответственностью «Боярская станица».

Предмет исследования: процесс совершенствования системы оплаты труда в обществе с ограниченной ответственностью «Боярская станица».

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи исследования:**

1. Рассмотреть сущность и показатели эффективной деятельности предприятия.

2. Изучить существующие пути совершенствования системы оплаты труда в организации.

3. Провести анализ существующей системы оплаты труда в ООО «Боярская станица».

4. Разработать рекомендации по совершенствованию оплаты труда в ООО «Боярская станица».

Методологической основой исследования явились работы отечественных и зарубежных авторов, как А. Смит, Д. Рикардо, Т.Мальтус, Дж. Милль и др.,

достижения отечественных исследователей в рассматриваемой области - Трунин С.Н., Остапенко Ю.М., Модорский А.В., и др.; научные работы и статьи таких авторов как: Кулик Н.А., Серебренникова Е.С., Несмеянова Е.И., Абдрахманова Д.Р. и другие. Нормативно-правовые аспекты по данной теме были рассмотрены в Трудовом Кодексе РФ.

Практическая значимость исследовательской работы заключается в повышении эффективности работы предприятий розничной торговли при использовании предложенных разработок. Выводы и обобщения, содержащиеся в исследовании, направлены на дальнейшее развитие теоретической базы при решении вопросов эффективного комплекса продвижения.

Методы исследования: в нашей работе мы использовали метод изучения теоретической литературы, анализ, синтез, анкетирование, опрос, наблюдение.

База исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Боярская станица».

Юридический адрес организации: 454091, г. Челябинск, ул. 3-го Интернационала, 90.

Почтовый адрес: 454091, г. Челябинск, ул. 3-го Интернационала, 90.

ИНН/КПП 7451257308/745301001

Основной вид деятельности: 47.25.1 - Торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах.

Обслуживающий банк: Уральский филиал ОАО АКБ "Росбанк" г. Екатеринбург.

Банковский реквизиты: БИК 046577903 к/сч 30101810200000000903, р/сч 40702810895120000104

Директор:(351) 247-98-71

Главный бухгалтер: (351) 247-98-71

Отдел продаж: (351) 247-98-71

Факс: (351) 247-98-71

Структура исследования: наша работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, глоссария, библиографического списка.

Глава 1. Теоретические аспекты современной оплаты труда в организации

1.1 Сущность, виды и основные показатели эффективной деятельности предприятия

Экономическая эффективность характеризует собой соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда, ресурсами. Экономическая эффективность имеет зависимость от экономического эффекта, а также от затрат и ресурсов, которые отразили данный эффект. **Экономическая эффективность** состоит из величины относительной, получаемая в результате сопоставления эффекта с затратами и ресурсами[2, с.301].

Под результатами в экономике понимается итог использования или применения ресурсов. В состав ресурсов предприятия входят основные производственные фонды, оборотные средства, персонал, которые необходимы чтобы обеспечить нормальное протекания процесса производства[8, с.678].

Затраты это, когда и в процессе изготовления и реализации продукции (работ, услуг) используют составляющую часть ресурсов, благодаря которой образуется себестоимость продукции (работ, услуг). В виде затрат выступают начисленная и включенная в себестоимость продукции амортизация, заработная плата, стоимость материально-технических ресурсов, израсходованных в процессе изготовления и реализации продукции (работ, услуг)[9, с.668].

Эффективность деятельности предприятия можно определить по ряду показателей. Чтобы оценить эффективность работы организации только по ее экономическим достижениям (по прибыли), полученным в результате деятельности, не совсем достаточно. Хорошую прибыль можно получить и на основе жесточайшей эксплуатации сотрудников, и на основе современных методов организации производства с использованием социально-психологических факторов[4, с.224].

Экономическая эффективность деятельности предприятия показывает степень использования ресурсов и отдачу затрат, которая определяется соотношением между полученными результатами и используемыми на

предприятию ресурсами или осуществленными затратами. Экономическая эффективность производства - это соотношение результатов к затратам (ресурсам). Существует и обратные соотношения, такие как отношение затрат (ресурсов) к результату[8, с.258].

Экономическая эффективность определяется повышением производительности труда. Можно сделать вывод, что уровень производительности труда является критерием экономической эффективности производства. Чем выше производительность труда и ниже издержки производства, тем выше экономическая эффективность затрат труда.

Эффективные затраты - это затраты способствующие удовлетворению потребностей при минимальном затрате труда, этим определяется свое количественное выражение в получении максимального прироста эффекта по отношению к затратам на производство или к использованным в производстве ресурсам при оптимальном соотношении фондов потребления и накопления[16, с.386].

Эффективность производства можно классифицировать по отдельным признакам на следующие виды:

1. По последствиям:
 - 1.1 Экономическая;
 - 1.2 Социальная;
 - 1.3 Экологическая.
2. По месту получения эффекта:
 - 2.1 Локальная (хозрасчетная);
 - 2.2 Народнохозяйственная.
3. По степени увеличения (повторения):
 - 3.1 Первичная (одноразовый эффект);
 - 3.2 Мультипликационная (многократно-повторяющаяся).
4. По цели определения:
 - 4.1 Абсолютная (характеризует общую величину эффекта или в расчете на единицу затрат или ресурсов);

4.2 Сравнительная (при выборе оптимального варианта из нескольких вариантов хозяйственных или других решений) [23, с.121].

Данные виды эффективности различают преимущественно на основании получаемых результатов хозяйственной деятельности предприятия.

Экономическую эффективность отражают с помощью стоимостных показателей, обозначающие промежуточные и конечные результаты деятельности. К ним относят: объем предоставленных услуг, величина полученной прибыли, рентабельность, экономия ресурсов, производительность труда.

Социальная эффективность определяется сокращением продолжительности рабочей недели, увеличении количества новых рабочих мест, улучшении условий труда и быта.

Для каждого предприятия желаемое повышение эффективности деятельности всех структурных подразделений, которое приведет к увеличению эффективности работы всего предприятия.

Суть проблемы повышения эффективности деятельности заключается в том, чтобы на каждую единицу затрат добиться максимально возможного увеличения объема предоставляемых услуг или прибыли

На каждую единицу затрат добиваются максимального увеличения объема предоставляемых услуг или прибыли, что является проблемой повышения эффективности деятельности [17, с.459].

Основные показатели эффективности деятельности организации, их характеристика:

1) По производительности труда:

1.1 Выработка (В).

1.2 Трудоемкость (ТЕ).

2) Показатели использования основных фондов:

2.1 Фондоотдача (ФО).

2.3 Фондовооруженность труда (ФВ).

2.4 Коэффициент интенсивности использования оборудования (КИНТ).

3) Показатели использования оборотных средств:

3.1 Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (КОБ).

3.2 Коэффициент закрепления оборотных средств (КЗО).

3.3 Длительность одного оборота (Д).

3.4 Материалоемкость продукции (МЕ).

3.5 Материалоотдача (МО).

4) Показатели рентабельности:

4.1 Рентабельность продукции (РПРОД.).

4.2 Рентабельность производства общая (РП).

4.3 Рентабельность продаж (оборота) (РР).

4.4 Рентабельность имущества предприятия (активов) (РА).

4.5 Рентабельность собственного капитала (РК).

Эффективность производства - это количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, которое характеризует эффективность использования основных элементов производственного процесса. Система показателей экономической эффективности производства обязана придерживаться следующим принципам:

1. Обеспечить взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности производства;

2. Определять уровень эффективности использования всех видов, применяемых в производстве ресурсов;

3. Обеспечивать измерение эффективности производства на разных уровнях управления;

4. Стимулировать мобилизацию внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства[9, с.88].

Показатели качества продукции или оказываемых услуг влияет на улучшение конкурентоспособности товаров и на увеличение продажной цены. Это способствует повышению объема продаж и рост прибыли.

1.2 Современная система оплаты труда и факторы, влияющие на нее

Заработная плата представляет собой совокупность вознаграждений в денежной или натуральной форме, которые получает работник за фактически выполненную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время. Главным источником доходов и повышения жизненного уровня людей и средством материального стимулирования роста эффективности производства, является заработная плата. Так как она является основным источником доходов людей, нужно регулярно совершенствовать систему оплаты труда, для того чтобы она в поной мере могла обеспечить воспроизводство рабочей силы, но должна учитывать условия и результаты труда, стимулировать повышение квалификации, производительности, качества продукции, рациональное использование и экономить все виды ресурсов.

Система оплаты труда – это документально оформленная «инструкция» о том, как начислять заработную зарплату сотруднику за конкретно отработанный период, содержащая полный перечень параметров начисления и удержания денежных средств.

Основные системы оплаты труда: тарифная система и бестарифная система.

Тарифная система характеризует собой совокупность нормативов, благодаря которым осуществляется планомерная дифференциация и регулирование оплаты труда различных групп трудящихся в зависимости от сложности и условий труда, особенностей регионов страны. Тариф представляет собой исходный размер оплаты труда определенного вида, характера, квалификации на конкретной работе, а его часовая, дневная, месячные ставки "привязывают" этот размер к той или иной единице времени.

В соответствии со статьей 83 КЗоТ РФ существуют 2 основные формы тарифной системы оплаты труда: сдельная и повременная.

Повременная форма оплаты труда такая форма оплаты труда при которой заработок трудящемуся начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное им время.

Сдельная оплата труда основана на определении сдельных расценок с учетом разряда выполняемой работы и тарифной ставки первого разряда.

Достоинство тарифной системы оплаты труда:

1.) При определении размера вознаграждения за труд позволяет учитывать его сложность и условия выполнения работы;

2.) Обеспечивает индивидуализацию оплаты труда с учетом опыта работы, профессионального мастерства, непрерывного трудового стажа работы в организации, отношения к труду;

3.) Дает возможность учитывать факторы повышенной интенсивности труда (совмещение профессий, руководство бригадой) и выполнения работы в условиях, отклоняющихся от нормальных (в ночное и сверхурочное время, выходные и праздничные дни).

Бестарифная система оплаты труда представляет собой размер заработной платы работника, который обычно зависит от его конечных результатов работы, а если учет индивидуальных результатов организовать невозможно, - от результатов работы подразделения или предприятия в целом.

При использовании бестарифной системы, размер оплаты труда определяется исходя из объема средств, направленных на оплату труда с учетом возможностей работодателя или собственников предприятия. Благодаря этому сотрудник уверен в том, что месячный размер заработной платы не будет ниже, чем минимальный размер оплаты труда, установленный действующим законодательством.

Смешанные системы оплаты труда:

1. Система “плавающих окладов”. Эта система вносит свои корректировки должностного оклада при условии выполнения задачи по выпуску продукции, это зависит от результатов труда сотрудника. Она используется при оплате труда рабочих-сдельщиков и сотрудников обслуживающего персонала. Благодаря этой системе есть возможность регулировать оплату труда в соответствии с определенными результатами работы физ. лица без обязательного его предупреждения об изменении условий труда за 2 месяца.

2. Комиссионная система. Основой стимулирования работников отдела сбыта (реализации, продаж) является установка прямой зависимости между размером оплаты и объемом реализации. Понятие «комиссионных» ассоциируется с определенным процентом от суммы реализации, который получает работник, продавший товар.

3. Контрактная система. В данной системе заключается контракт руководителя с новым сотрудником, в котором оговаривается должностной оклад в месяц и премия в процентах от прибыли.

Факторы, влияющие на выбор формы и системы оплаты труда.

Чтобы достигнуть хороших результатов оплаты труда руководителей, специалистов, рабочих в условиях рыночной экономики, нужно следовать данным принципам:

1. Основным критерием дифференциации заработной платы на предприятиях, работникам должен быть конечный результат их труда. Повышать з/п нужно в меру роста полученных результатов труда коллектива.

2. Необходимо обеспечивать опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы, так как это является неременным условием нормального развития производств и производительных сил.

3. Целесообразно сочетать индивидуальную и коллективную заинтересованность и ответственность в результатах труда.

4. Механизм оплаты труда обязан сопутствовать увеличению квалификации работников, учитывать условия труда.

5. Системы оплаты труда должны быть понятны и доступны для всего коллектива персонала.

1.3 Пути совершенствования системы оплаты труда в организации

Главная задача в совершенствовании системы оплаты труда является повышение соответствия заработной платы к стоимости рабочей силы. Необходимо чтобы рабочая сила как товар оплачивалась по своей себестоимости, обязательно нужно согласовать минимальную заработную плату, учитывая прожиточный минимум и с потребительским бюджетом. Данное решение должно быть прописано в коллективно-договорных решениях, и эти условия обязаны соблюдать обе стороны, подписавшими соглашением. Решать эту задачу можно только на основе выхода из социально-экономического кризиса и повышения эффективности производства. На минимальный потребительский бюджет, на исчисленный дифференцированно категорию работника и на вид производства, имеет ориентир совершенствование системы оплаты труда. Существуют эффективные системы оплаты труда для каждой категории работников с учетом эффекта ее применения на предприятиях:

1. Для рабочих основного производства целесообразна сдельно-премиальная оплата труда; нецелесообразным является простая повременная, сдельная коллективная, почасовая премиальная;

2. Для работников вспомогательного производства целесообразна повременно-премиальная; менее целесообразна простая повременная; нецелесообразны аккордная, сдельная (все формы);

3. Для служащих целесообразна почасовая премиальная; менее целесообразна простая повременная; нецелесообразна сдельная (все формы);

4. Для профессионалов, специалистов и руководителей целесообразна почасовая премиальная оплата труда.

Выбрав, нужную систему оплаты труда для каждой категории работников, способствует повышению эффективности производства и увеличению объема выработки и реализации продукции.

Существует еще одна задача в совершенствовании системы оплаты труда, которая устраняет большую дифференциацию в области труда для каждой категории работников и восстанавливает стимулирующую функцию.

Дифференциацию нужно преодолеть с помощью установки и поддержания рациональных пропорций оплаты простой и сложной работы и труда, который, в свою очередь, требует наличие высокого уровня квалификации.

Важной частью всей системы организации заработной платы в рыночной экономике является система соотношений в ставках и окладах, которая зависит от сложности, условий и значимости сфер приложения труда.

Цель совершенствования системы оплаты труда состоит в том, чтобы вызвать у трудоспособных граждан мотивацию и стимул к высоким результатам их деятельности. Из этого следует отказ от организации заработной платы, база которой основа полагается на административном регулировании фондов оплаты труда и определяет незначительную зависимость индивидуальной оплаты от полученных результатов труда сотрудника.

Таким образом, **разработка путей совершенствования системы оплаты труда** на основе, которых реализации мотивационных и стимулирующих механизмов формирования и распределения фонда оплаты труда должна основываться на:

1. Максимальном привлечении к повышению эффективности производства имеющихся человеческих ресурсов предприятия, что позволит сэкономить финансовые ресурсы, которые используются для уплаты сторонним предприятиям (организациям, учреждениям).

2. Применении более гибких форм оплаты труда, которые объективно отражают затраченные усилия работника.

3. Установлении наиболее целесообразной системы оплаты труда для каждой категории персонала.

4. Выборе эффективных форм материального стимулирования работников как по критериям, так и по достижению ими соответствующих показателей финансово-хозяйственной деятельности.

5. Обосновании формирования и распределения компенсационной доли фонда оплаты труда (ФОТ) на основе повышения стимулирующего значения основной заработной платы.

6. Максимальном приближении размера заработной платы к качеству производимой продукции на всех этапах процесса производства (в частности, работников служб отдела технического контроля предприятия).

7. Повышении степени обеспечения “прозрачности” процесса поощрения работников за экономию имеющихся ресурсов предприятия на основе совершенствования коллективно-договорного регулирования.

8. Стимулировании к повышению уровня квалификации работниками с целью комплектации предприятия высококачественным кадровым потенциалом.

Для стимулирования перспективных сотрудников необходимо осуществлять денежное вознаграждение, льготы и бесплатные услуги в фондах социального потребления. В крупных организациях своим сотрудникам выплачивают премии к праздникам в размере 25-50% от месячной заработной платы и 13-зарплату, производят выплаты к отпускам, предоставляют личный транспорт для пользования с оплатой за бензин, компенсируют стоимость жилья(иногда даже полностью), покрывают расходы на отдых с семьей и устанавливают гибкий рабочий график.

Государственная поддержка и надежная законодательная база с учетом современного темпа экономической жизни способствуют эффективному усовершенствованию элементов системы оплаты труда.

Благодаря грамотной политике в области оплаты труда (в контексте государственного регулирования экономики) важную роль играет стабилизация социально-трудовых отношений, это позволит создать здоровую макроэкономическую ситуацию в стране.

Совершенствование системы оплаты труда и введение новых методов поощрений дает возможность по-новому рассматривать вопросы инвестиций за счет прибыли труда работника, поэтому руководитель организации должен часть прибыли направлять на инвестиции в человеческий капитал (на здоровье работника его образование квалификацию и на моральные качества). Это говорит о том, чтобы повышать заработные платы за счет прибыли предприятия, о росте

человеческого капитала и дать возможность сотруднику развивать себя как личность.

Выводы по Главе 1

Актуальность исследования. Новый хозяйственный механизм, задуманный в рамках радикальной экономической реформы, основывается на учете социальных интересов людей. Благодаря соприкосновению хозяйственного механизма с интересами людей, с мотивацией их трудовой деятельности ведет к значительному повышению ее эффективности.

В настоящее время, в условиях развития рыночных отношений, рабочая сила приобретает такое определение, как товар. Но этот товар имеет следующие отличия: он создает стоимость, превышающую его стоимость; без товара невозможен процесс производства; от товара значительно зависит эффективность использования основных и оборотных производственных фондов.

За достаточно продолжительное время система управления экономикой привела к отторжению работников от средств производства. Прибыль персонала и других сотрудников не зависят от эффективности использования ресурсов. Отсюда следует что, происходит неэффективное использование ресурсов. Для того чтобы привлечь интерес людей к работе и к экономии, и во время и качественно выполнять свои профессиональные задачи.

Стимулирование труда – это совокупность материальных и моральных стимулов, обладающих функцией создания у сотрудников интерес к полученным результатам труда, для решения поставленных задач по усилению экономической эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции особую роль играет система оплаты труда. В стране образовалась экономическая ситуация, в которой заработная плата приобретает особый стимул для сотрудников предприятия работать и получать за это деньги.

Оплата труда является важным критерием, который положительно влияет на производительность труда и на результат хозяйственной деятельности предприятия.

Оплата труда характеризует собой действующее трудовое законодательство, которое обозначает размер заработной платы, всю систему отношений, объединённых с обеспечением установления и осуществления

работодателем выплат сотрудникам за их труд в соответствии с законами, другими нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами. Заработная плата главный метод, создающий интерес у сотрудников к повышению результатов по выполнению своих должностных обязанностей.

Эффективное использование кадровых ресурсов один из главных факторов успешной коммерческой работы торгового предприятия.

Для успешной коммерческой работы торговой организации, необходимо улучшить эффективность использования кадровых ресурсов.

В регулировании труда и в трудовых отношениях, главную роль играет вопросы заработной платы. Усовершенствование системы оплаты труда улучшит эффективность управления трудовыми ресурсами в организации розничной торговли, обеспечит повышение производительности труда персонала, повысит рост заработной платы, превысит темп роста производительности труда над темпом роста заработной платы и увеличит прибыль на предприятии.

Актуальность темы исследования заключается в совершенствовании системы оплаты труда в организациях. В свою очередь это один из важнейших факторов успешной коммерческой работы предприятия. Гарантированное повышение производительности труда на предприятиях.

В первой параграфе при изучении работ отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области экономики, маркетинга и продвижения товаров и услуг: А. Смит, Д. Рикардо, Т. Мальтус, Дж. Милль и др., достижения отечественных исследователей в рассматриваемой области - Трунин С.Н., Остапенко Ю.М., Модорский А.В., и др.; научные работы и статьи таких авторов как: Кулик Н.А., Серебренникова Е.С., Несмеянова Е.И., Абдрахманова Д.Р. и другие. Нормативно-правовые аспекты по данной теме были рассмотрены в Трудовом Кодексе РФ.. и других авторов, мы констатировали, что **Экономическая эффективность** характеризует собой соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда, ресурсами. Экономическая эффективность имеет зависимость от экономического эффекта, а

также от затрат и ресурсов, которые отразили данный эффект. **Экономическая эффективность** состоит из величины относительной, получаемая в результате сопоставления эффекта с затратами и ресурсами.

Эффективность деятельности предприятия можно определить по ряду показателей. Чтобы оценить эффективность работы организации только по ее экономическим достижениям (по прибыли), полученным в результате деятельности, не совсем достаточно. Хорошую прибыль можно получить и на основе жесточайшей эксплуатации сотрудников, и на основе современных методов организации производства с использованием социально-психологических факторов.

На основе изученной литературы были выделены следующие показатели эффективной деятельности:

- 1) **По производительности труда.**
- 2) **Показатели использования основных фондов.**
- 3) **Показатели использования оборотных средств.**
- 4) **Показатели рентабельности.**

Во втором параграфе на основе изучения современной экономической литературы были выделены основные системы оплаты труда: **тарифная и бестарифная.**

Тарифная система характеризует собой совокупность нормативов, благодаря которым осуществляется планомерная дифференциация и регулирование оплаты труда различных групп трудящихся в зависимости от сложности и условий труда, особенностей регионов страны. Тариф представляет собой исходный размер оплаты труда определенного вида, характера, квалификации на конкретной работе, а его часовая, дневная, месячные ставки "привязывают" этот размер к той или иной единице времени.

Бестарифная система оплаты труда представляет собой размер заработной платы работника, который обычно зависит от его конечных результатов работы, а если учет индивидуальных результатов организовать невозможно, - от результатов работы подразделения или предприятия в целом.

И так, предмет нашего исследования использует **тарифную систему оплаты труда**.

Резюмируя различные точки зрения методологов маркетинга, можно сказать, что при развитии рыночных отношений в России ожидается неизбежную корректировку политики з/п в соответствии с рыночными законами экономического развития. При развитии рыночного хозяйственного механизма появилась необходимость в совершенствовании системы оплаты труда, реальном обеспечении действия принципа оплаты по количеству и качеству труда, учете его условий и результатов.

Главная задача в совершенствовании системы оплаты труда является повышение соответствия заработной платы к стоимости рабочей силы. Необходимо чтобы рабочая сила как товар оплачивалась по своей себестоимости, обязательно нужно согласовать минимальную заработную плату, учитывая прожиточный минимум и с потребительским бюджетом. Данное решение должно быть прописано в коллективно-договорных решениях, и эти условия обязаны соблюдать обе стороны, подписавшими соглашением. Решать эту задачу можно только на основе выхода из социально-экономического кризиса и повышения эффективности производства. На минимальный потребительский бюджет, на исчисленный дифференцированно категорию работника и на вид производства, имеет ориентир совершенствование системы оплаты труда. Существуют эффективные системы оплаты труда для каждой категории работников с учетом эффекта ее применения на предприятиях:

1. Для рабочих основного производства целесообразна сдельно-премиальная оплата труда; нецелесообразным является простая повременная, сдельная коллективная, почасовая премиальная;

2. Для работников вспомогательного производства целесообразна повременно-премиальная; менее целесообразна простая повременная; нецелесообразны аккордная, сдельная (все формы);

3. Для служащих целесообразна почасовая премиальная; менее целесообразна простая повременная; нецелесообразна сдельная (все формы);

4. Для профессионалов, специалистов и руководителей целесообразна почасовая премиальная оплата труда.

Цель совершенствования системы оплаты труда состоит в том, чтобы вызвать у трудоспособных граждан мотивацию и стимул к высоким результатам их деятельности. Из этого следует отказ от организации заработной платы, база которой основана на административном регулировании фондов оплаты труда и определяет незначительную зависимость индивидуальной оплаты от полученных результатов труда сотрудника.

Таким образом, **разработка путей совершенствования системы оплаты труда** на основе, которых реализации мотивационных и стимулирующих механизмов формирования и распределения фонда оплаты труда должна основываться на:

1. Максимальном привлечении к повышению эффективности производства имеющихся человеческих ресурсов предприятия, что позволит сэкономить финансовые ресурсы, которые используются для уплаты сторонним предприятиям (организациям, учреждениям).

2. Применении более гибких форм оплаты труда, которые объективно отражают затраченные усилия работника.

3. Установлении наиболее целесообразной системы оплаты труда для каждой категории персонала.

4. Выборе эффективных форм материального стимулирования работников как по критериям, так и по достижению ими соответствующих показателей финансово-хозяйственной деятельности.

5. Обосновании формирования и распределения компенсационной доли фонда оплаты труда (ФОТ) на основе повышения стимулирующего значения основной заработной платы.

6. Максимальном приближении размера заработной платы к качеству производимой продукции на всех этапах процесса производства (в частности, работников служб отдела технического контроля предприятия).

7. Повышении степени обеспечения “прозрачности” процесса поощрения работников за экономию имеющихся ресурсов предприятия на основе совершенствования коллективно-договорного регулирования.

8. Стимулировании к повышению уровня квалификации работниками с целью комплектации предприятия высококачественным кадровым потенциалом.

Глава 2. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Боярская станица»

2.1 Общая характеристика и анализ существующей системы оплаты труда в ООО «Боярская станица»

Компания «Боярская станица» начала свою деятельность в 2008 году.

ООО «Боярская станица» является коммерческой организацией, основная цель это извлечение прибыли. Форма организации – общество с ограниченной ответственностью. Торговые точки располагаются по всему городу, также по Челябинской области.

Юридический адрес организации: 454091, г. Челябинск, ул. 3-го Интернационала, 90.

Почтовый адрес: 454091, г. Челябинск, ул. 3-го Интернационала, 90.

ИНН/КПП 7451257308/745301001

Основной вид деятельности: 47.25.1 - Торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах.

Обслуживающий банк: Уральский филиал ОАО АКБ "Росбанк" г. Екатеринбург.

Банковский реквизиты: БИК 046577903 к/сч 30101810200000000903, р/сч 40702810895120000104

ООО «Боярская станица» определила следующее задание: поставка на рынок продукции высокого качества, такой как разливное пиво, удовлетворяющее потребности населения.

Анализ внешней среды.

Макросреда.

Созданию общих условий нахождения организации во внешней среде сопутствует макроокружение. Но хозяйственная деятельность ООО «Боярская станица» существует на территории РФ, правовое регулирование, то есть степень правовой защищенности на данный момент ближе к среднему, что связано с отсутствием надежной законодательной базы, ее изменчивости.

Из-за низкого уровня контроля за деятельностью правовой системы, как со стороны государственных структур, так и со стороны общественности, неоднозначности трактования, возникают правовые риски. Эти тенденции особенно прослеживаются в части налогового законодательства. Налоговое Законодательство России также подвержено постоянному изменению, поддается неоднозначному толкованию и имеет отличие непоследовательным проведением в жизнь. Благодаря этим условиям осложняется налоговое планирование компании.

Политическая нестабильность может в не лучшую сторону отразится на деятельности и финансовом положении компании.

Социальная и культурная часть общества изменяется относительно медленно, но приводит ко многим очень не мало важным изменениям в окружении предприятия. Социальная часть общества оказывает небольшое влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых зависит направленность и величина потребительского спроса, из этого следует, что возможность предприятия реализовать свою продукцию.

Российская экономика характеризуется высокими темпами инфляции, что снижает уровень жизни населения и покупательскую способность потребителей. Расходы компании могут возрасти, а ожидаемая прибыль сократиться из-за инфляции.

В производстве качественного разливного пива в ближайшие 3-5 лет вряд ли окажут серьезное влияние на организацию. Потому что ООО «Боярская станция» достаточно устойчиво стоит на этом рынке.

Благодаря знанию конкурентов, их товаров и методов работы на рынке помогает повышать конкурентоспособность предприятия.

Микросреда.

Основными конкурентами являются:

1) Компания ООО «Арго» является крупнейшим оптовым поставщиком разливного и бутылированного пива, и безалкогольных напитков в Челябинске и Челябинского области. Эта компания представитель ведущих производителей

разливного и фасованного пива в РФ, это компания полного цикла в индустрии разливных напитков, начиная от продажи разливных напитков и пива, кваса, лимонада, поставки и подключения оборудования для розлива (охладители, пеногасители (PEGAS), заборные головки, замки, СО²редуктора, колонны, пивные краны, пивные кеги) по ценам производителей, и заканчивая сервисным обслуживанием вашего магазина.

2) Компания «Красное и Белое» - федеральный игрок на рынке Челябинской области. Войдя на рынок со стратегией проникновения, предприятие активно развивает розницу, открывая «магазины у дома» - такой формат является основным в стратегии рассматриваемой компании. На сегодняшний день «Красное и Белое» - это порядка ста магазинов как в городе Челябинске, так и в Челябинской области, не только в крупных городах, но и поселкового типа. Магазины-дискаунтеры, более ориентированы на низкоценовой сегмент ежедневного спроса (водка, пиво, портвейн). Притом, что в ассортименте компании есть и элитные напитки, процент продаж которых незначителен. Таким образом, придерживаясь формата «дискаунтер» и ассортиментная матрица сети уже, чем у конкурентов - 1000 наименований. Как говорят покупатели сети: «Красное и белое» - это народные магазины. Сейчас, куда бы мы ни решили пойти, в пределах шаговой доступности есть магазин сети».

3) Компания «Мавт» в течении двадцати двух лет существования на рынке алкогольного ритейла города Челябинска, показала свою эффективную работу. Компания была первопроходцем и повлияла на становление этого рынка. В настоящее время компания «МАВТ» имеет более чем 3000 наименований продукции. Пять магазинов в горнозаводской зоне Челябинской области, двадцать один магазин в городе Челябинске.

4) «Винная карта». Первый алкомаркет открылся в 2002 году. Ассортиментная матрица сети - порядка 6000 наименований, что характеризует формат «супермаркета». На сегодняшний день сеть насчитывает более 20 магазинов формата самообслуживания.

Организационная структура организации является линейная. Эта структура организации простая, она состоит из малого количества персонала в организации. Основную роль играют учредители, каждый из которых выполняет свои обязанности, такие как искать новых поставщиков и следить за финансовым состоянием бизнеса. У каждой торговой точки есть свой администратор, который занимается снабженческими функциями и следит за продавцами. Так же в подчинении учредителей находятся два бухгалтера, торговые представители и операторы, которые принимают заявки. Персонал каждой торговой точки обладает в подчинении двумя продавцами (график работы 2/2).

Изначально основным профилем деятельности была дистрибуция ведущих российских производителей пивобезалкогольных напитков. На сегодняшний день наша компания имеет оптимальный ассортимент указанной продукции. Постоянно в наличии более 80 сортов пива из кег, а также более 170 позиций бутилированной продукции (пиво, вода, квас, лимонад, чай). Каталог фасованной продукции. Выручка с продаж каждый месяц составляет 6 000 000 – 8 000 000 рублей, то есть в день осуществляется более 999 покупок на общую сумму 179 000 – 239 000 рублей. На рисунке 1 приведена динамика выручки организации ООО «Боярская станица».

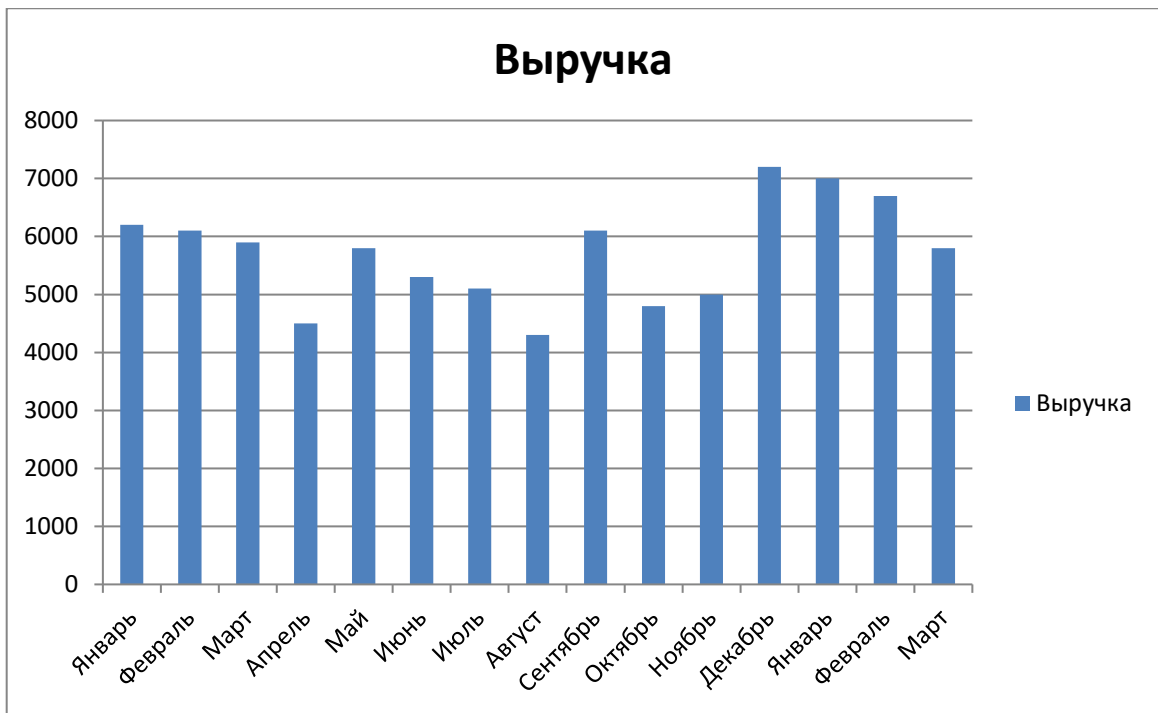


Рисунок 1. Динамика выручки ООО «Боярская станица» с 01.01.2015 по 01.03.2018

Из данных видно, что преобладала выручка в месяцах с высоким числом праздничных дней (декабрь, январь, февраль, март, май и сентябрь). В период с 2017 года повысилась выручка, учитывая инфляцию, о существенном росте прибыли говорить не следует.

В период с 2015 по 2018 года в организации выросла прибыль и выручка, и затраты в том числе, это видно на рисунке 2. Показатель соотношения прибыли в доле от выручки 15-17%, это в свою очередь положительно характеризует результаты деятельности организации.

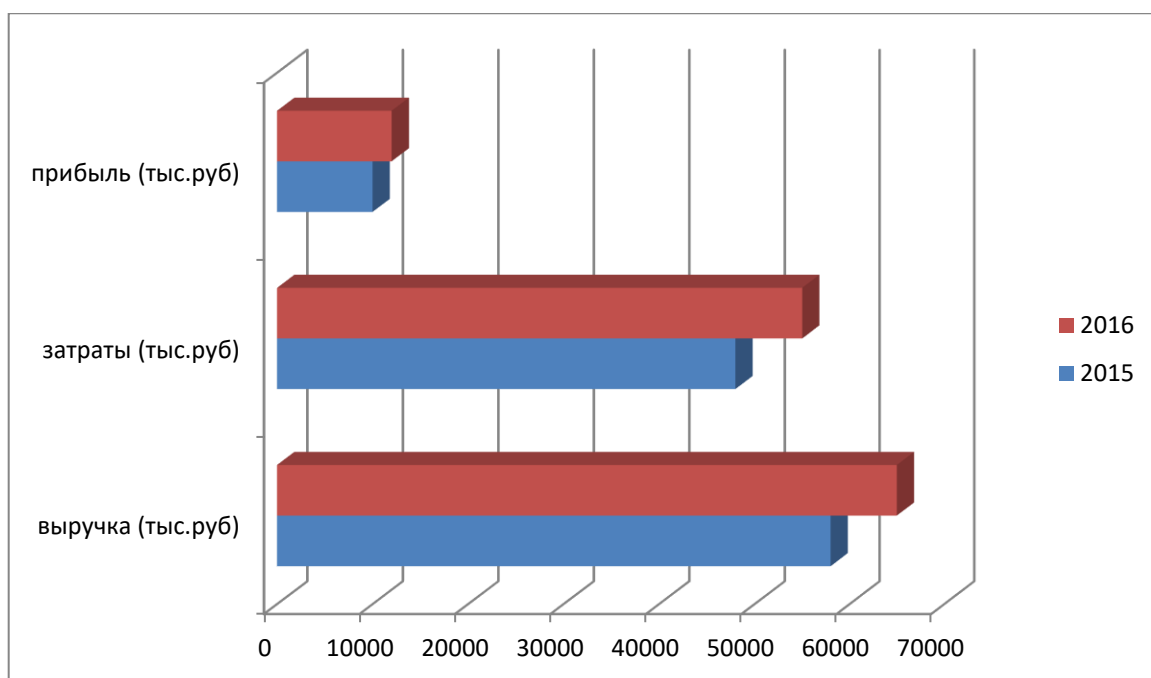


Рисунок 2. Динамика выручки за 2015-2018 года

Продукцию ООО «Боярской станицы» покупатели ценят за качество и свежесть, приемлемые цены. Компания сотрудничает с разными поставщиками, из разных городов.

Купными поставщиками компании, являются: ООО Торговый Дом «Борихинский», ООО «Зауральские напитки», ООО «Портер».

Основные поставщики

1) ООО Торговый Дом «Борихинский» - это высокотехнологичное предприятие. Борихинский пивзавод — это высокотехнологичное предприятие, которое занимается производством и реализацией пива и безалкогольных газированных напитков. Пивзавод в своем портфеле содержит известные во многих регионах России Торговые марки: Сладовар, Борихинское, Марочное, Барное, Немецкое, Жигулевское и Чешское трех сортов.

Технологии опережающие время. Профессиональное варочное оборудование, традиционная отработанная чешская технология - все это вместе позволяет варить натуральное живое пиво без использования химических ингредиентов.

Оригинальное чешское сырье. Использование жатецкого, ароматического и горького сортов хмеля придает пиву несравненный хмелевой аромат. Для

изготовления пива используется специально подготовленная вода из артезианской скважины. Данная скважина расположена на территории завода, что позволяет осуществлять полный контроль за добычей воды. Сегодня, благодаря использованию современного профессионального варочного оборудования и зарекомендовавших себя во всем мире чешских технологий пивоварения, Борихинский пивзавод производит натуральное живое пиво и безалкогольные газированные напитки высочайшего качества. Сбраживание суслу производят в цилиндрико-конических танках низовым и верховым способом. Эффективная мойка и дезинфекция оборудования на всех этапах производства исключает попадание в готовый продукт посторонних микроорганизмов, именно поэтому борихинское пиво никогда не подвергается процессам пастеризации.

2) ООО «Зауральские напитки» - это восемь сортов высококачественного пива, четыре сорта минеральной и питьевой воды, шесть-десять сортов сладких напитков. Главной составляющей при изготовлении всей продукции фирмы является уникальная вода из природного источника Курганской области.

Поддерживая традиции старых пивоваров, фирма "Зауральские напитки" выпускает экологически чистое, без консервантов и пастеризации живое пиво, содержащее все полезные для организма человека микроэлементы. Наибольшей популярностью пользуется у любителей пиво "Жигулёвское". Этот сорт пива занимает главенствующее положение - 70-80 процентов от всей выпускаемой продукции.

Пиво "Вечерний Курган" обладает целебными качествами, благодаря фитопрепарату "Эроконд", способствует выведению из организма человека токсинов, солей тяжёлых металлов. Также выпускается сортовое пиво "Бородинское", "Курганское", "Исетское", "Орловский рысак", "Казанское", "Ячменный колос".

3) Компания ООО «Портер» - логистическая компания, оказывающая комплексные услуги по складскому ответственному хранению, как на краткосрочный, так и на долгосрочный период. Технические возможности холодильных камер позволяют работать с практически любым видом продукции.

Мы предлагаем условия, которые соответствуют всем нормам ответственного хранения продуктов питания. В основе работы компании “Портер” лежит принцип индивидуального подхода, и вместе с тем, максимального выполнения пожеланий и требований каждого клиента, благодаря которому нам удастся не только поддерживать высокое качество работы складских помещений, но и постоянно расширять свою клиентскую базу, привлекая все новых потребителей.

Кроме хранения, наша компания занимается аутсорсингом и клининговыми услугами.

Численность рабочего персонала более 100 человек.

Торговые представители компании ООО «Боярская станица» активно продвигают продукцию. Они объезжают все торговые точки города с образцами и рассказывают о новинках, дают на пробу. Узнав о новой продукции, продавцы заказывают на торговую точку эту продукцию и предлагают клиентам. Рассказывают покупателям, чем этот сорт пива хорош.

Использование интернета, где подробно все описано, обновленный сайт, актуальная информация о новинках, акциях в прайсе. Повысил интерес к компании и определил доступный выбор продукции.

Матрица SWOT-анализа ООО «Боярская станица»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> -Образованный и активный менеджер -доступное географическое расположение торговых точек -наличие собственного склада, офиса -наличие собственной стоянки для машин -собственные филиалы - оперативность и гибкость организации работы торговых точек - положительная кредитная история -широкий ассортимент продукции -высокий уровень подхода к покупателю 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие современного распределительного центра -недостаточно отлаженная согласованность взаимодействий между подразделениями -отсутствие свободных денежных средств -частично устаревшее оборудование -отсутствие явных конкурентных преимуществ
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> -Расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей -рост уровня доходов населения -внедрение новых технологий -развитие технологий управления предприятием -расширению географии присутствия 	<ul style="list-style-type: none"> -Растущее конкурентное давление -снижение покупательской способности -привыкание потребителя, потеря интереса, более активные действия конкурентов -появление сильного конкурента федеральной алкогольной сети -повышение ставок по кредитам

Знание своих конкурентов, их товаров и методов работы на рынке поможет повысить конкурентоспособность организации даже при небольших изменениях в работе.

Структуру кадров предприятия можно охарактеризовать соотношением разных категорий сотрудников торгового предприятия в их общей численности. Данная структура изображена на рисунке 3. Удельный вес управления составляет 25%, он уменьшился на 1,5% по отношению к 2015 году, так как были сокращены штатные единицы юриста и начальника АСУ, в основном составе торгового зала находятся продавцы, кассиры и вспомогательный персонал до 56% и малая часть 19% это вспомогательный персонал.

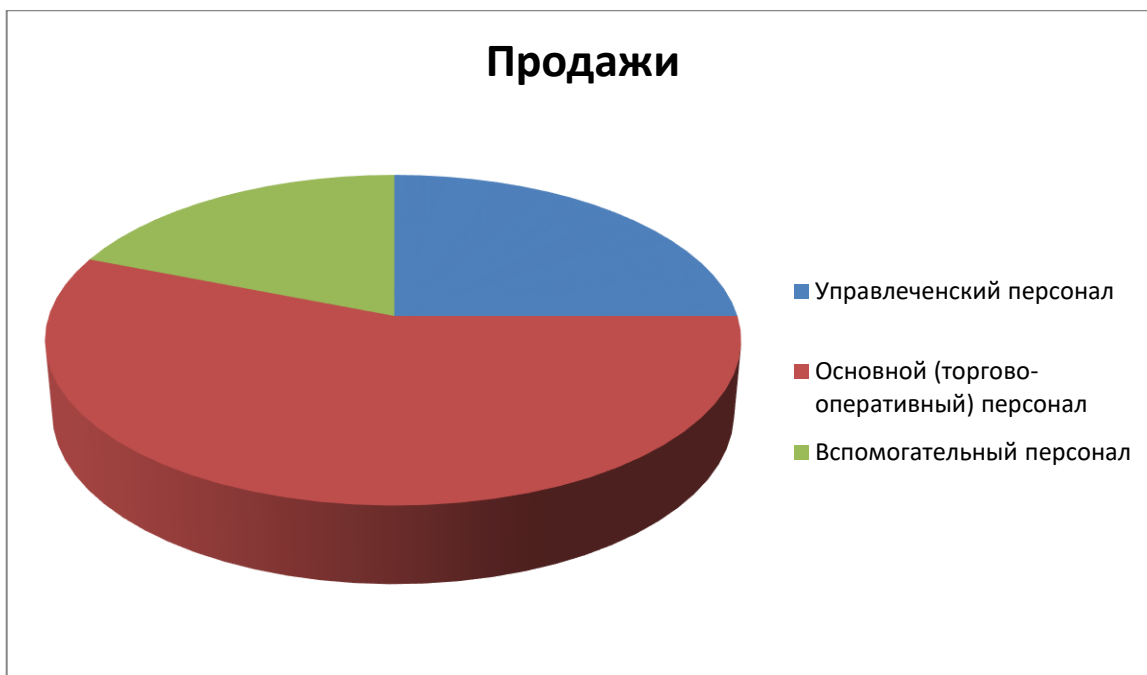


Рисунок 3. Структура персонала ООО «Боярская станица» по должностным категориям

В приложение В таблица В.1 показана рабочая динамика персонала по женскому и мужскому полу. По данным таблицы, следует вывод, что женский пол имеет большую долю состава персонала, которая составляет до 80%, что в данный момент является нормой для предприятий розничной торговли.

На основании таблицы В.2 в приложении В, можно охарактеризовать динамику уровня образования персонала организации ООО «Боярская станица», благодаря которой следует вывод, что доля персонала, имеющих среднее специальное образование, преобладает в структуре. В данной структуре находятся в основном продавцы и кассиры, которые работают на торговых точках. Вспомогательный и младший обслуживающий персонал имеет среднее общее образование и среднее специальное образование. Руководители и ведущие специалисты имеют высшее образование.

Высокопрофессиональный состав организации является основой успешного ведения торговой деятельности. Количество сотрудников и структура штата торговой точки зависит от вида деятельности магазина, его площади, условий и графика работы, метода продажи. Благодаря этому разрабатывается штатное расписание. В настоящее время штат торговых точек укомплектован на 100%.

Персонал, который работает на прямую с покупателями на торговых точках, существуют смены (первая смена и вторая смена, 3/3 по 11 часов).

В течении дня торговая точка не закрывается на обед, а работает в обычном режиме дня, если нету покупателей, продавец имеет право пообедать 30 минут. Офис работает с 8:00 и до 00:00, на обед выделяется час, сотрудник в любое время может его использовать. Так же в компании существует отпуск за их счет (двадцать восемь календарных дней). Зарплату начисляют два раза в месяц(до десятого числа и двадцать пятого числа месяца).

На данный момент в компании существует цель создания системы качества обслуживания покупателей (положение о качестве обслуживания покупателей). В это положение входят стандарты обслуживания. В них входят основные требования к обслуживанию, к поведению и внешнему виду сотрудников. Это способствует улучшению поддержания имиджа компании.

Компания ООО «Боярская станица» занимается продажей алкогольными и безалкогольными напитками 10 лет.

На начало 2017 год в главном магазине компании ООО «Боярская станица» среднесписочная численность составляла 36 человек. Соотношение численности персонала по категориям функционального разделения труда таково:

- управленческий персонал (директор, администраторы, товароведы, заведующие отделами (секциями), бухгалтер и т.д.) - 9 чел. (25 %);

- основной (торгово-оперативный) персонал (работники, занятые обслуживанием покупателей в торговом зале - продавцы, контролеры - кассиры, кассиры) - 20 чел. (56 %);

- вспомогательный персонал (обеспечивающий обслуживание основного персонала, а также поддерживающий надлежащее санитарно - гигиеническое состояние магазина - рабочие, уборщицы, грузчики, техники и др.) - 7 чел. (19 %).

Проведем анализ динамики основных показателей по труду в период с 2015 по 2018 года (таблица В.3). Из таблицы В.3 видно, что за рассматриваемый период времени товарооборот увеличился на 11,40%. При учете средней наценки в 106% по товарной линейке с учетом доли тех товаров в период с 2018 по 2018

года, по которым в данном году производилась наценка, можно говорить о незначительном увеличении выручки ООО «Боярская станица» (5,40%). Это отразилось на динамику фонда оплаты труда (далее - ФОТ): номинальная заработная плата сотрудников увеличилась на 550 руб., или на 3%, но заработная плата не увеличилась, а наоборот уменьшилась.

В период 2018 года сократили штат на три единицы, фонд оплаты труда сотрудников уменьшился на 4,49%, а торгово-оперативный персонал увеличился на 3%. Благодаря этому увеличилась средняя заработная плата на 3% к прошлому году. Эти изменения увеличили товарооборот на шесть тысяч восемьсот тридцать восемь рублей, существует положительное движение в сторону сокращения ФОТ от доли товарооборота, состав торгово-оперативного персонала не изменился (двадцать человек), данный персонал имеет связь с выручкой, получаемой организацией.

Из-за повышения заработной платы сотрудников торгового персонала, сократили их численность. Повысилась оплата труда всех сотрудников, это явилось эффективным результатом, компания должна поддерживать это и продолжать совершенствовать систему оплаты труда и затраты компании, преследуя цель в повышении прибыли. Такая заработная плата должна сохраняться, но ее повышение трудоёмкое, и благодаря этому компании удастся удерживать своих сотрудников. Необходимо внести премиальную систему стимулирования сотрудников, но чтобы это осуществить, для этого нужно создать взаимосвязь между повышением заработной платы с эффективностью работы компании, при этом нужно дать сотруднику возможность участвовать в повышении прибыли компании.

Увеличились нагрузки на сотрудников при росте товарооборота (на 105% в 2018 году по отношению к 2015 году) [Приложение В, таблица В.3], данные показатели затронули рост производительности торговых сотрудников. Проведя анализ производительности труда рассматривает на 1-го сотрудника в целом в организации, в том числе на 1-го сотрудника торгово-оперативного персонала.

Нужно учитывать влияние данных факторов, как изменение структуры товарооборота, состава торговой сети и цен.

При проведении расчетов производительности труда и ее динамики [Приложение В, таблица В.3] обнаружили следующее: за один год производительности труда на 1-го торгового сотрудника возросла на 16% и составила 1 849 тыс. руб. в 2018 году, при анализе роста производительности труда торгово-оперативного сотрудника, то в 2018 году он составил 5,39% от 2017 года. Фонд рабочего времени уменьшился, так как за 2015 год уволили 3 сотрудника, среднесписочная численность в 2015 году составила 37,5 человек, а в 2018 году 36 человек, без изменений.

Величина товарооборота на 1-го среднесписочного работника понимается величина показателей производительности труда в торговле. Данный показатель взаимосвязан со структурой товарооборота с уровнем цен на товар. Для подробной оценки производительности труда используют натуральный показатель.

При проведении подробного анализа производительности труда в организации, необходимо рассчитать показатель за 1-ин месяц, в котором не происходили наценки товара и изменения в структуре товарного ассортимента. Следуя данным предприятия, этим месяцем стал март 2017 года.

Осуществим сравнительный анализ работы 1-ой и 2-ой смен за месяц. В 1-ую смену товарооборот составил 2 949 тыс. рублей, в 2-ую смену 270 000 рублей. Следовательно 1-ая смена больше на 9,19%. Производительного 1-го сотрудника торгово-оперативного зала составил от 17 500 до 18 500 рублей, в по предприятию 6 900 рублей. Сотрудники 1-ой смены за месяц обслужили на восемьдесят покупателей больше, чем 2-ая смена. (104%)

По данным формулам 2.1.1 и 2.1.2 проведем расчеты, из которых определится влияние изменений производительности труда на рост товарооборота.

Увеличение дохода сотрудника и рост прибыли в предприятии играет важную роль оценка эффективности использования трудовых ресурсов. Продажа

продукции положительно влияет на прибыль и повышает качество услуг. Существует коэффициент оценки прибыльности труда работников, он рассчитывается по следующей формуле [28]:

$$K_{\text{пт}} = \text{ЧП} / \text{ФП},$$

где $K_{\text{пт}}$ – коэффициент прибыльности труда работника;

ЧП – прирост чистой прибыли на одного работника за определённый период времени, тыс.руб.;

ФП - прирост фонда потребления на одного работника за определённый период времени, тыс. руб.

Рассчитаем данный коэффициент, для этого воспользуемся следующими данными «Таблица 2»:

Таблица 2

**Показатели для расчета коэффициента прибыльности труда
сотрудников**

Показатели	2015г./руб.	2018г./руб.	Прирост %
Выручка, руб.	61234567	67891011	5,39
Затраты, руб.	41234567	54173425	10,95
Прибыль, руб.	10175010	11633685,96	14,45
Среднесписочная численность торговых работников, чел.	37,50	36,00	-4
В том числе торгово- оперативных работников, чел.	20	20	0

Проведем расчет прибыльности труда:

$$\text{ЧП} = 14,45 / 36 = 0,40\%$$

$$\text{ФП} = 10,95 / 36 = 0,304166\%$$

$$K_{\text{пт}} = 0,4 / 0,3 = 1,322686$$

Прибыль от труда 1-го сотрудника составил 1,323. Прирост прибыли опережает прирост з/п (фонд потребления), следовательно система организации труда сотрудников фактически способствует опережающему росту прибыли. На основании этого, можно сделать вывод, что существует возможность перенаправления части средств на стимулирование труда в виде премий.

В организации существует следующая проблема: в данной организации оплата сотрудников состоит из оклада и редких премий, которые не взаимосвязаны с конкретными данными (к выручке). Эта проблема в организации, достаточно, длительное время, но из-за новой системы стимулирования оплаты труда персонала она не решалась. Сотрудник получает премию только тогда, когда руководство дает свое согласие.

Нужно изучить стимулирование деятельности торгово-оперативного персонала, которая связана с полученными результатами деятельности сотрудников и производственных смен. Поэтому мы определим линейное уравнение связи и коэффициент корреляции, для этого нужно выявить связь между количеством покупателей и дневной выручкой. Проведем необходимые расчеты для 1-ой смены сотрудников торгового зала(Приложение Д, таблица Д.1).

Определим параметры уравнений прямой: $y_x = a + bx$. Для этого решим систему уравнений 2.1.4 [29]:

$$\begin{cases} na + b \sum x = \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 = \sum xy \end{cases}$$

где $n = 15$ дней;

x – количество покупателей, тыс. чел.;

y – выручка, тыс.руб.

$$15a + b17.72 = 2951.3$$

$$a17.72+b21.09 = 3538.8$$

$$15a+17.72b = 2951.3$$

$$17.72a+21.09b = 3538.8$$

$$15a = 2950.2-17.72b$$

$$a = (2950.2-17.72b)/15$$

$$0.15b = 52.25$$

Значит коэффициент регрессии равен 333,23.

Так как b - положительное число, то имеется прямая связь между параметрами x и y .

$$a = (2950,2-17,72*332,12)/15$$

$$a = -195,8$$

Линейное уравнение связи имеет вид:

$$Y_x = 333.23x-195.8$$

Для определения тесноты (силы) связи между изучаемыми признаками определим величину коэффициента корреляции по формуле 2.1.5 [29]:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{n}}{\sqrt{\left[\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n} \right]} * \sqrt{\left[\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n} \right]}}$$

$$r = (3537.7-17.72*2950.2/15)/(\sqrt{0.1569} * \sqrt{18369.864})$$

$$r = 52.53/53.68 = 0.99$$

Поскольку коэффициент корреляции больше 0,7, то связь в данном ряду сильная и $0 < r < 1$ - связь прямая (с увеличением x увеличивается y);

Таким образом, данный анализ показал прямую сильную зависимость влияния факторов связи выручки с количеством покупателей в магазине.

Для изучения связи между максимальной покупкой и дневной выручкой также необходимо рассчитать коэффициент корреляции. Поэтому проведем необходимые расчеты, данные из Приложения Д таблицы Д.2, для первой смены рабочих торгового зала.

Определим параметры уравнения прямой: $yx = a + bx$. Для этого решим систему уравнений (см.: 2.1.4)

$$15a + b28,61 = 2951,3$$

$$a28,61 + b61,11 = 5873,47$$

$$15a + 28,61b = 2951,3$$

$$28,61a + 61,11b = 5873,47$$

$$15a = 2950,2 - 28,61b$$

$$a = (2950,2 - 28,61b) / 15$$

$$28,61 * (2950,2 - 28,61b) / 15 + 61,11b = 5883,47$$

$$5626,03 - 54,55b + 61,11b = 5873,47$$

$$6,56b = 247,44$$

$$b = 37,54 - \text{коэффициент регрессии.}$$

$$a = (2950,2 - 28,61 * 37,54) / 15$$

$$a = 125,2$$

Линейное уравнение связи имеет вид:

$$Y_x = 125.1 + 37.54x$$

Для определения тесноты (силы) связи между изучаемыми признаками определим величину коэффициента корреляции по формуле (см.: 2.1.5):

$$r = (5872,47 - 28,62 * 2951,3 / 15) / (\sqrt{6,5635} * \sqrt{18370,975})$$

$$r = 245,35 / 347,2 = 0,7177$$

Из проделанного анализа видно, что выручка зависит от количества посещений покупателей.

Для определения связи между максимальной суммой чека и дневной выручкой рассчитаем коэффициент корреляции.

Результаты проведенного анализа показали, что существует умеренная зависимость влияния факторов, которые имеют связь выручки с количеством покупателей в магазине, эта выручка значительно ниже влияния количества клиентов на дневную выручку.

Проведем расчеты для сотрудников 2-ой смены.

Чтобы изучить взаимосвязь количества клиентов с дневной выручкой, нужно решить линейное уравнение связи и коэффициент корреляции. Для этого проведем расчеты [Приложение Е, таблица Е.1] 2-ой смены сотрудников торгового зала.

Определим параметры уравнения прямой:

$$Y_x = a + bx.$$

Для этого решим систему уравнений (см. 2.1.4):

$$15a + 16,87b = 2702,5$$

$$16,87a + 19,07b = 3062,80$$

$$15a = 2701,4 - 16,87b$$

$$a = (2701,4 - 16,87b) / 15$$

$$16,87 * (2701,4 - 16,87b) / 15 + 19,07b = 3062,80$$

$$3037,63-18,97b+19,07b=3062,80$$

$$0,1b=240,18$$

Значит коэффициент регрессии равен 240,18.

Поскольку b - положительное число, то имеется прямая связь между параметрами x и y .

$$a=(2701,4-16,87*240,07)/15$$

$$a=-89,86$$

Для определения тесноты (силы) связи между изучаемыми признаками определим величину коэффициента корреляции по формуле приведенной ранее (см. 2.1.5):

$$r = (3061,79-16,87*2701,4/15) / (\sqrt{0,1006}*\sqrt{6558,8293})$$

$r = 23,62/25,69 = 0,92$. Поскольку коэффициент корреляции больше 0,7, то связь в данном ряду сильная и $0 < r < 1$ - связь прямая (с увеличением x увеличивается y);

Этот анализ указал на прямую сильную зависимость влияния факторов взаимосвязи выручки с количеством клиентов в магазине.

Определим коэффициент корреляции для изучения взаимосвязи максимальной покупкой с дневной выручкой. Проведем необходимые расчеты [Приложение Е, таблица Е.2] для 2-ой смены рабочих торгового зала.

Определим параметры уравнения прямой: $y = a + bx$. Для этого решим систему уравнений, рассмотренную ранее (см. 1):

$$15a+34,72b=2701,4$$

$$34,72a+117,54b=6121,6$$

$$5a=2701,4-34,72b$$

$$a=(2701,4-34,72b)/15$$

$$34,72*(2701,4-34,72b)/15 +117,54b=6121,6$$

$$6253,56-80,38b+117,54b=6121,6$$

$$37,16b=-133,17$$

Значит, коэффициент регрессии равен 133,17.

Итак, b - отрицательное число, значит, прямая связь между параметрами не существует.

$$a=(2701,4-34,72*(-3,58))/15$$

$$a= 188,49$$

Для определения тесноты (силы) связи между изучаемыми признаками определим величину коэффициента корреляции по формуле (см. 2.1.4)

$$r = (6120,5-34,721*2701,4/15)/(\sqrt{37,157*\sqrt{6558,829}})- 132,34/493,66= - 0,268.$$

Поскольку коэффициент корреляции меньше одного, то взаимосвязь выручки с величиной максимальной покупки в данном случае отсутствует.

Таким образом, данный анализ (таблица 3) показал умеренную зависимость влияния факторов взаимосвязи выручки с максимальной покупкой в магазине, она значительно ниже влияния количества клиентов на дневную выручку.

Таблица 3

Корреляционная зависимость показателей выручки по первой и второй сменам

Смена	Зависимость переменных x и y	Величина корреляции	Характер связи
Первая	Выручка и количество покупателей	0,98	Сильная и прямая
Выручка и максимальная покупка	0,7	Умеренная	
Вторая	Выручка и количество покупателей	0,92	Сильная и прямая
Выручка и максимальная покупка	-0,268	Отсутствует	

Благодаря корреляционному методу, можно сделать вывод, что от количества клиентов зависит выручка. Из этого следует, что наиболее значимая роль привлечения клиентов (коэффициент корреляции 0,9), а важность взаимосвязи максимальной покупки с величиной выручки - наименьшая.

Проведя анализ, мы получили следующие результаты: торгово-оперативный персонал составляет более 50% от общего количества сотрудников, за счет этого персонала увеличилась выручка организации. Руководители организации мало уделяют внимания на материальное стимулирование. Руководство, хоть, и проводит ежегодную индексацию заработных плат, но при этом реальная заработная плата уменьшается. С 2015 год по 2018 год увеличилась производительность труда торгово-оперативного персонала, а за счет увеличения производительности труда товарооборот составил 73,53%.

Продолжая проводить корреляционный анализ, мы получили следующие результаты: необходимо, чтобы премия создавалась вокруг привлечения и улучшения качества обслуживания клиентов. Этот способ позволит повысить выручку и вовлеченность сотрудников торгового зала в торговый процесс, при этом мотивируя его на высокие результаты по труду.

2.2 Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда персонала ООО «Боярская станица»

Во второй главе были выявлены следующие **проблемы**:

1. Заработная плата не стимулирует персонал, для улучшения своей работы, так как получают оклад.
2. Не осуществляется система стимулирования, но в компании присутствует положение «О премировании».
3. Не до конца отработана система оплаты труда в связи с премированием персонала по конкретным показателям и нормативам.

Чтобы решить эти проблемы, нужно разработать обновленную систему стимулирования и оплаты труда, так как эти проблемы давно не решались, необходимо пересмотреть кадровую политику в отношении оплаты труда.

Для улучшения работы организации, необходимо предложить основные рекомендации по созданию эффективной системы стимулирования, с помощью этой системы они смогут связать систему оплаты труда с справедливой оценкой вклада работника в общий успех организации. Их система оплаты труда должна иметь конкретные цели, такие как: установка формы заработной платы и системы премирования персонала в соотношении с полученными результатами, распределять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Поступившие изменения должны быть целевыми и гласными, так как ожидать от сотрудников улучшения своей эффективности и качества выполняемой работы только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо. Эти меры, направленные на повышение трудовой активности трудящихся и на повышение эффективности труда его качества носят материальный характер.

Таким образом, первая и важнейшая задача реформирования оплаты труда в ООО «Боярская станица» - это поддержание заинтересованности работника в результатах его труда.

Система вознаграждения за труд в ООО «Боярская станица» должна строиться с учетом следующих факторов:

- характер и сложность работы;
- роль труда в общем результате деятельности организации;
- не допускать уравнительной оплаты труда, так как этим сдерживается инициатива, тормозится производительность труда;
- эффективность труда.

В условиях рыночных отношений механизм заработной платы должен учитывать следующие принципы:

- оплата труда должна зависеть от трудового вклада каждого работника, его опыта и квалификации;
- необходимо эффективно планировать издержки, связанные с оплатой труда основных оперативно-торговых рабочих, не допуская нерациональных норм стимулирования оплаты труда, должно быть обоснованное подкрепление вводимых мер стимулирования расчетами;
- заработок работника должен определяться конечным результатом работы всего коллектива;
- минимизация рисков работодателя при снижении объемов производства и продаж;
- оплата труда должна обеспечить социальную защищенность работников.

Исходя из положения «Об оплате труда и премировании в ООО «Боярская станция», на любой торговой точке существует установленная система оплаты труда оклад плюс премия. Эта система представляет собой простую окладную оплату труда с премированием за выполнение количественных и качественных показателей по специальным положениям о премировании сотрудников. Но к сожалению никто это не контролирует, и премии выдаются только по праздникам.

Системы, формы и виды оплаты труда должны быть экономически обоснованными. В плохом случае эта система теряет свою эффективность и не имеет способности развитию бизнеса, и приносит вред. Рассчитанный во 2-ой главе коэффициент прибыльности труда сотрудника показал, что в организации существует вероятность перенаправления части средств на стимулирование труда в виде премий.

Существуют разные виды комиссионной формы оплаты труда, которые связывают оплату труда сотрудников с результатами их деятельности. При выборе конкретного метода применения зависит от цели организации, и от особенности реализуемого товара, специфики рынка.

К примеру, если организация имеет стремление к максимальному повышению общего объема продаж, то она осуществляет установку комиссионных в виде фиксированного процента от объема реализации. Если у организации существует несколько видов продукции и имеет интерес в усиленном продвижении 1-го из этих видов, то она сможет устанавливать более высокий комиссионный процент для этого вида продукции.

В существующую систему оплаты труда оперативно-торгового персонала **необходимо внедрить зависимость премирования от выручки и количества обслуживаемых покупателей.** Это положительно повлияет на стимулирование труда сотрудников. Это даст понять продавцам и кассирам, что их труд ценят и он нужен предприятию.

Выполняя плана по выручке в размере среднемесячного размера, в виде премий выплачивается 2-3% от плановой выручки сотрудников торгового зала. Если выручка будет превышать плановую, то таких сотрудников оперативно-торгового персонала нужно премировать на 4-5% больше (от роста прибыльности организации).

Нужно учесть работу 1-ой и 2-ой смены, так как доля полученной выручки с каждой смены отличается. В этом случае премии распределяются соответственно доле участия 1-ой и 2-ой смены, далее с помощью коэффициента трудового участия работника внутри смены, премия распределяется по размерам премиальных выплат каждому сотруднику.

Следовательно, суммарные выплаты вознаграждения за труд сотрудников повысятся, в свою очередь это позволит им влияние развития организации на рост собственного благосостояния.

Существует главное ограничение мотивационной системы это финансовые возможности организации. Чтобы выстроить модель системы мотивации,

необходимо увязать постоянные расходы, связанные с функционированием системы мотивации с выручкой, и переменные расходы с показателем прибыли. Эта взаимосвязь будет отражать диапазон возможностей системы мотивации, зависящая от финансового положения организации. Для этого необходимо осуществить установку процента от среднемесячной выручки организации, и также от перевыполненного плана (от роста прибыли).

Сотрудники бухгалтерии получают оклад и премию по итогам квартала или года, их тоже необходимо мотивировать. При данном повышении окладов компании в целом, для бухгалтерии можно вести систему премирования на такую же величину повышения оклада. Применив эти изменения, будет относительное понижение их оклада, это учтено в таблице 2.3.1, как понижение оклада. В этой таблице приведены примеры премий, которые применяются к каждой категории работников управленческого персонала и специалистов.

Таблица 4

Составляющие заработной платы сотрудников бухгалтерии

Составляющая заработка	Показатели в % от основного оклада
Оклад	а
Премия за своевременность и качество выполняемой работы	б = до 10%
Премия за выслугу лет	в = за 5 лет около 5%
Премия за лояльность компании	г = до 5%
Премирование за квалификацию	д = до 5-15%

По формуле (2.3.1) можно рассчитать заработную плату сотрудника бухгалтерии:

$$ЗП = а + а(б + в + г + д), \quad (2.3.1)$$

где ЗП - заработная плата сотрудника;

а - оклад;

б, в, г, д - премиальные составляющие, примерный размер которых указан в таблице, а конкретную величину, применяемую к группе работников, будет определять сам руководитель в зависимости от значимости рассматриваемых критериев и должностей на предприятии

Плюсы этой формулы в том, что она связывает все премиальные составляющие заработной платы между собой, и в конечном итоге сотрудник может работать по всем направлениям, чтобы получить достойное вознаграждение.

Размер премии зависит от вклада каждого сотрудника, благодаря этому увеличится эффективность труда. Но так как оклады у сотрудников небольшие, то у многих разовьется стимул к получению дополнительной выплаты к существующему окладу и премии.

Таким образом, проведя анализ и выявив основные проблемы системы оплаты труда в компании ООО «Боярская станица», предложим следующие рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда магазина:

Рекомендация 1. Премирование оперативно-торгового персонала. Следует внедрить в систему оплаты труда оперативно-торгового персонала зависимость премирования от выручки и количества обслуживаемых покупателей (на усмотрение руководителя - 2% от плановой выручки и за перевыполнение плана). Это действие максимально благотворно повлияет на стимулирование труда работников. Таким образом, продавцы и кассиры поймут, что их труд ценят и он нужен организации.

Рекомендация 2. Создание перспективы роста заработной платы для управленческого персонала. Установить зависимость размера заработной платы от ряда показателей, позволяющих наиболее качественно выполнять должностные обязанности и получать возможность увеличения заработной платы.

Выводы по второй главе

Вторая глава нашего исследования посвящена проблеме разработке рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда в обществе с ограниченной ответственностью «Боярская станица».

Основными конкурентами являются:

1) Компания ООО «Арго» является крупнейшим оптовым поставщиком разливного и бутылированного пива, и безалкогольных напитков в Челябинске и Челябинского области. Эта компания представитель ведущих производителей разливного и фасованного пива в РФ, это компания полного цикла в индустрии разливных напитков, начиная от продажи разливных напитков и пива, кваса, лимонада, поставки и подключения оборудования для розлива (охладители, пеногасители (PEGAS), заборные головки, замки, СО²редуктора, колонны, пивные краны, пивные кеги) по ценам производителей, и заканчивая сервисным обслуживанием вашего магазина.

2) Компания «Красное и Белое» - федеральный игрок на рынке Челябинской области. Войдя на рынок со стратегией проникновения, предприятие активно развивает розницу, открывая «магазины у дома» - такой формат является основным в стратегии рассматриваемой компании. На сегодняшний день «Красное и Белое» - это порядка ста магазинов как в городе Челябинске, так и в Челябинской области, не только в крупных городах, но и поселкового типа. Магазины-дискаунтеры, более ориентированы на низкоценовой сегмент ежедневного спроса (водка, пиво, портвейн). Притом, что в ассортименте компании есть и элитные напитки, процент продаж которых незначителен. Таким образом, придерживаясь формата «дискаунтер» и ассортиментная матрица сети уже, чем у конкурентов - 1000 наименований. Как говорят покупатели сети: «Красное и белое» - это народные магазины. Сейчас, куда бы мы ни решили пойти, в пределах шаговой доступности есть магазин сети».

3) Компания «Мавт» в течении двадцати двух лет существования на рынке алкогольного ритейла города Челябинска, показала свою эффективную работу. Компания была первопроходцем и повлияла на становление этого рынка. В

настоящее время компания «МАВТ» имеет более чем 3000 наименований продукции. Пять магазинов в горнозаводской зоне Челябинской области, двадцать один магазин в городе Челябинске.

4) «Винная карта». Первый алкомаркет открылся в 2002 году. Ассортиментная матрица сети - порядка 6000 наименований, что характеризует формат «супермаркета». На сегодняшний день сеть насчитывает более 20 магазинов формата самообслуживания.

Основные поставщики:

1) ООО Торговый Дом «Борихинский» - это высокотехнологичное предприятие. Борихинский пивзавод — это высокотехнологичное предприятие, которое занимается производством и реализацией пива и безалкогольных газированных напитков. Пивзавод в своем портфеле содержит известные во многих регионах России Торговые марки: Сладовар, Борихинское, Марочное, Барное, Немецкое, Жигулевское и Чешское трех сортов.

Технологии опережающие время. Профессиональное варочное оборудование, традиционная отработанная чешская технология - все это вместе позволяет варить натуральное живое пиво без использования химических ингредиентов.

Оригинальное чешское сырье. Использование жатецкого, ароматического и горького сортов хмеля придает пиву несравненный хмелевой аромат. Для изготовления пива используется специально подготовленная вода из артезианской скважины. Данная скважина расположена на территории завода, что позволяет осуществлять полный контроль за добычей воды. Сегодня, благодаря использованию современного профессионального варочного оборудования и зарекомендовавших себя во всем мире чешских технологий пивоварения, Борихинский пивзавод производит натуральное живое пиво и безалкогольные газированные напитки высочайшего качества. Сбраживание суслу производят в цилиндро-конических танках низовым и верховым способом. Эффективная мойка и дезинфекция оборудования на всех этапах производства исключает попадание в

готовый продукт посторонних микроорганизмов, именно поэтому борихинское пиво никогда не подвергается процессам пастеризации.

2) ООО «Зауральские напитки» - это восемь сортов высококачественного пива, четыре сорта минеральной и питьевой воды, шесть-десять сортов сладких напитков. Главной составляющей при изготовлении всей продукции фирмы является уникальная вода из природного источника Курганской области.

Поддерживая традиции старых пивоваров, фирма "Зауральские напитки" выпускает экологически чистое, без консервантов и пастеризации живое пиво, содержащее все полезные для организма человека микроэлементы. Наибольшей популярностью пользуется у любителей пиво "Жигулёвское". Этот сорт пива занимает главенствующее положение - 70-80 процентов от всей выпускаемой продукции.

Пиво "Вечерний Курган" обладает целебными качествами, благодаря фитопрепарату "Эроконд", способствует выведению из организма человека токсинов, солей тяжёлых металлов. Также выпускается сортовое пиво "Бородинское", "Курганское", "Исетское", "Орловский рысак", "Казанское", "Ячменный колос".

3) Компания ООО «Портер» - логистическая компания, оказывающая комплексные услуги по складскому ответственному хранению, как на краткосрочный, так и на долгосрочный период. Технические возможности холодильных камер позволяют работать с практически любым видом продукции. Мы предлагаем условия, которые соответствуют всем нормам ответственного хранения продуктов питания. В основе работы компании «Портер» лежит принцип индивидуального подхода, и вместе с тем, максимального выполнения пожеланий и требований каждого клиента, благодаря которому нам удастся не только поддерживать высокое качество работы складских помещений, но и постоянно расширять свою клиентскую базу, привлекая все новых потребителей.

Кроме хранения, наша компания занимается аутсорсингом и клининговыми услугами.

Численность рабочего персонала более 100 человек.

Благодаря исследованию сотрудников компании, были выявлены проблемы в организации системы оплаты труда. К примеру, сотрудник забыл о системе стимулирования, из-за того, что не достаточно долго работает в организации, или в организации о премировании говорят, как о давнем прошлом. Это доказывается по факту отсутствием данных о материальном поощрении за последние года деятельности организации.

Во второй главе были выявлены следующие **проблемы**:

1. Заработная плата не стимулирует персонал, для улучшения своей работы, так как получают оклад.

2. Не осуществляется система стимулирования, но в компании присутствует положение «О премировании».

3. Не до конца отработана система оплаты труда в связи с премированием персонала по конкретным показателям и нормативам.

Чтобы решить эти проблемы, нужно разработать обновленную систему стимулирования и оплаты труда, так как эти проблемы давно не решались, необходимо пересмотреть кадровую политику в отношении оплаты труда.

Для улучшения работы организации, необходимо предложить основные рекомендации по созданию эффективной системы стимулирования, с помощью этой системы они смогут связать систему оплаты труда с справедливой оценкой вклада работника в общий успех организации. Их система оплаты труда должна иметь конкретные цели, такие как: установка формы заработной платы и системы премирования персонала в соотношении с полученными результатами, распределять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Поступившие изменения должны быть целевыми и гласными, так как ожидать от сотрудников улучшения своей эффективности и качества выполняемой работы только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо. Эти меры, направленные на повышение трудовой активности трудящихся и на повышение эффективности труда его качества носят материальный характер.

В существующую систему оплаты труда оперативно-торгового персонала **необходимо внедрить зависимость премирования от выручки и количества обслуживаемых покупателей.** Это положительно повлияет на стимулирование труда сотрудников. Это даст понять продавцам и кассирам, что их труд ценят и он нужен предприятию.

Выполняя плана по выручке в размере среднемесячного размера, в виде премий выплачивается 2-3% от плановой выручки сотрудников торгового зала. Если выручка будет превышать плановую, то таких сотрудников оперативно-торгового персонала нужно премировать на 4-5% больше (от роста прибыльности организации).

В организации существует следующая проблема: в данной организации оплата сотрудников состоит из оклада и редких премий, которые не взаимосвязаны с конкретными данными (к выручке). Эта проблема в организации, достаточно, длительное время, но из-за новой системы стимулирования оплаты труда персонала она не решалась. Сотрудник получает премию только тогда, когда руководство дает свое согласие.

Были выявлены следующие проблемы в ООО «Боярская станица», требующие определенного решения:

1. Заработная плата работников не выполняет как таковых стимулирующих функций, более того, работник на предприятии не имеет ни одного более или менее веского стимула для эффективной работы, поскольку получают только оклад;

2. Система стимулирования в организации не применяется, хотя формально присутствует положение «О премировании»;

3. Не разработана система оплаты труда с учетом реального запуска премирования работников по четким и ясным им показателям и нормативам.

Поэтому в систему оплаты труда оперативно-торгового персонала следует внедрить зависимость премирования от выручки и количества обслуживаемых покупателей. Это действие максимально благотворно повлияет на

стимулирование труда работников. Продавцы и кассиры поймут, что их труд ценят и он нужен организации.

Также необходимо учесть работу как первой, так и второй смены персонала, поскольку доля полученной выручки во время их смены может значительно отличаться. В таком случае, премиальная часть распределяется соответственно доле участия каждой смены, а затем, с помощью коэффициента трудового участия работника внутри смены, премиальная часть может распределяться по размерам премиальных выплат каждому из работников.

Таким образом, суммарные выплаты вознаграждения за труд работников увеличатся, и это позволит работникам напрямую ощущать влияние развития предприятия на рост собственного благосостояния.

В период 2018 года сократили штат на три единицы, фонд оплаты труда сотрудников уменьшился на 4,49%, а торгово-оперативный персонал увеличился на 3%. Благодаря этому увеличилась средняя заработная плата на 3% к прошлому году. Эти изменения увеличили товарооборот на шесть тысяч восемьсот тридцать восемь рублей, существует положительное движение в сторону сокращения ФОТ от доли товарооборота, состав торгово-оперативного персонала не изменился (двадцать человек), данный персонал имеет связь с выручкой, получаемой организацией.

Из-за повышения заработной платы сотрудников торгового персонала, сократили их численность. Благодаря этому повышается оплата труда других персоналов, это является эффективным и организации обязательно нужно продолжать совершенствовать системы оплаты труда и затраты в организации, с целью увеличения прибыли. Но следует не забывать сохранять заработную плату, а так как ее повышение не простое, это имеет способность на долгое время удерживать сотрудников в организации. Можно посодействовать введению новой премиальной системы стимулирования работников, для этого нужно более тесно связывать возможность повышения заработной платы с эффективностью работы организации, дав возможность сотруднику посодействовать в повышении прибыли компании.

Проведя анализ и выявив основные проблемы системы оплаты труда в компании ООО «Боярская станица», предложим следующие рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда магазина:

Рекомендация 1. Премирование оперативно-торгового персонала. Следует внедрить в систему оплаты труда оперативно-торгового персонала зависимость премирования от выручки и количества обслуживаемых покупателей (на усмотрение руководителя - 2% от плановой выручки и за перевыполнение плана). Это действие максимально благотворно повлияет на стимулирование труда работников. Таким образом, продавцы и кассиры поймут, что их труд ценят и он нужен организации.

Рекомендация 2. Создание перспективы в росте заработной платы для управленческого персонала. Установить зависимость размера заработной платы от ряда показателей, позволяющих наиболее качественно выполнять должностные обязанности и получать возможность увеличения заработной платы.

Заключение

Проблема нашего исследования заключалась в совершенствовании системы оплаты труда в организации, влияющие на эффективную деятельность предприятия розничной торговли.

Цель исследования включала в себе теоретические обоснования и разработку рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда.

Объектом исследования выступала эффективная деятельность общества с ограниченной ответственностью «Боярская станица».

Предмет исследования содержал изучение процесса совершенствование системы оплаты труда в обществе с ограниченной ответственностью «Боярская станица» В первой параграфе при изучении работ отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области экономики, маркетинга и продвижения товаров и услуг А. Смит, Д. Рикардо, Т. Мальтус, Дж. Милль и др., достижения отечественных исследователей в рассматриваемой области - Трунин С.Н., Остапенко Ю.М., Модорский А.В., и др.; научные работы и статьи таких авторов как: Кулик Н.А., Серебренникова Е.С., Несмеянова Е.И., Абдрахманова Д.Р. и другие. Нормативно-правовые аспекты по данной теме были рассмотрены в Трудовом Кодексе РФ. И других авторов, мы констатировали, что экономическая эффективность – это соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда, ресурсами. Экономическая эффективность зависит от экономического эффекта, а также от затрат и ресурсов, которые вызвали данный эффект.

Эффективность деятельности предприятия можно определить по ряду показателей. Чтобы оценить эффективность работы организации только по ее экономическим достижениям (по прибыли), полученным в результате деятельности, не совсем достаточно. Хорошую прибыль можно получить и на основе жесточайшей эксплуатации сотрудников, и на основе современных методов организации производства с использованием социально-психологических факторов.

были выделены следующие показатели эффективной деятельности:

- 1) По производительности труда.
- 2) Показатели использования основных фондов.
- 3) Показатели использования оборотных средств.
- 4) Показатели рентабельности.

Во второй главе были проанализированы микросреда и макросреда.

Основными конкурентами являются:

1) Компания ООО «Арго» является крупнейшим оптовым поставщиком разливного и бутылированного пива, и безалкогольных напитков в Челябинске и Челябинского области. Эта компания представитель ведущих производителей разливного и фасованного пива в РФ, это компания полного цикла в индустрии разливных напитков, начиная от продажи разливных напитков и пива, кваса, лимонада, поставки и подключения оборудования для розлива (охладители, пеногасители (PEGAS), заборные головки, замки, СО²редуктора, колонны, пивные краны, пивные кеги) по ценам производителей, и заканчивая сервисным обслуживанием вашего магазина.

2) Компания «Красное и Белое» - федеральный игрок на рынке Челябинской области. Войдя на рынок со стратегией проникновения, предприятие активно развивает розницу, открывая «магазины у дома» - такой формат является основным в стратегии рассматриваемой компании. На сегодняшний день «Красное и Белое» - это порядка ста магазинов как в городе Челябинске, так и в Челябинской области, не только в крупных городах, но и поселкового типа. Магазины-дискаунтеры, более ориентированы на низкоценовой сегмент ежедневного спроса (водка, пиво, портвейн). Притом, что в ассортименте компании есть и элитные напитки, процент продаж которых незначителен. Таким образом, придерживаясь формата «дискаунтер» и ассортиментная матрица сети уже, чем у конкурентов - 1000 наименований. Как говорят покупатели сети: «Красное и белое» - это народные магазины. Сейчас, куда бы мы ни решили пойти, в пределах шаговой доступности есть магазин сети».

3) Компания «Мавт» в течении двадцати двух лет существования на рынке алкогольного ритейла города Челябинска, показала свою эффективную работу.

Компания была первопроходцем и повлияла на становление этого рынка. В настоящее время компания «МАВТ» имеет более чем 3000 наименований продукции. Пять магазинов в горнозаводской зоне Челябинской области, двадцать один магазин в городе Челябинске.

4) «Винная карта». Первый алкомаркет открылся в 2002 году. Ассортиментная матрица сети - порядка 6000 наименований, что характеризует формат «супермаркета». На сегодняшний день сеть насчитывает более 20 магазинов формата самообслуживания.

Основные поставщики

1) ООО Торговый Дом «Борихинский» - это высокотехнологичное предприятие. Борихинский пивзавод — это высокотехнологичное предприятие, которое занимается производством и реализацией пива и безалкогольных газированных напитков. Пивзавод в своем портфеле содержит известные во многих регионах России Торговые марки: Сладовар, Борихинское, Марочное, Барное, Немецкое, Жигулевское и Чешское трех сортов.

Технологии опережающие время. Профессиональное варочное оборудование, традиционная отработанная чешская технология - все это вместе позволяет варить натуральное живое пиво без использования химических ингредиентов.

Оригинальное чешское сырье. Использование жатецкого, ароматического и горького сортов хмеля придает пиву несравненный хмелевой аромат. Для изготовления пива используется специально подготовленная вода из артезианской скважины. Данная скважина расположена на территории завода, что позволяет осуществлять полный контроль за добычей воды. Сегодня, благодаря использованию современного профессионального варочного оборудования и зарекомендовавших себя во всем мире чешских технологий пивоварения, Борихинский пивзавод производит натуральное живое пиво и безалкогольные газированные напитки высочайшего качества. Сбраживание суслу производят в цилиндро-конических танках низовым и верховым способом. Эффективная мойка и дезинфекция оборудования на всех этапах производства исключает попадание в

готовый продукт посторонних микроорганизмов, именно поэтому борихинское пиво никогда не подвергается процессам пастеризации.

2) ООО «Зауральские напитки» - это восемь сортов высококачественного пива, четыре сорта минеральной и питьевой воды, шесть-десять сортов сладких напитков. Главной составляющей при изготовлении всей продукции фирмы является уникальная вода из природного источника Курганской области.

Поддерживая традиции старых пивоваров, фирма "Зауральские напитки" выпускает экологически чистое, без консервантов и пастеризации живое пиво, содержащее все полезные для организма человека микроэлементы. Наибольшей популярностью пользуется у любителей пиво "Жигулёвское". Этот сорт пива занимает главенствующее положение - 70-80 процентов от всей выпускаемой продукции.

Пиво "Вечерний Курган" обладает целебными качествами, благодаря фитопрепарату "Эроконд", способствует выведению из организма человека токсинов, солей тяжёлых металлов. Также выпускается сортовое пиво "Бородинское", "Курганское", "Исетское", "Орловский рысак", "Казанское", "Ячменный колос".

3) Компания ООО «Портер» - логистическая компания, оказывающая комплексные услуги по складскому ответственному хранению, как на краткосрочный, так и на долгосрочный период. Технические возможности холодильных камер позволяют работать с практически любым видом продукции. Мы предлагаем условия, которые соответствуют всем нормам ответственного хранения продуктов питания. В основе работы компании «Портер» лежит принцип индивидуального подхода, и вместе с тем, максимального выполнения пожеланий и требований каждого клиента, благодаря которому нам удастся не только поддерживать высокое качество работы складских помещений, но и постоянно расширять свою клиентскую базу, привлекая все новых потребителей.

Кроме хранения, наша компания занимается аутсорсингом и клининговыми услугами.

Численность рабочего персонала более 100 человек.

Во втором параграфе на основе изучения современной экономической литературы были выделены основные системы оплаты труда: тарифная и бестарифная.

И так, предмет нашего исследования использует тарифную систему оплаты труда.

Резюмируя различные точки зрения методологов маркетинга, можно сказать, что при развитии рыночных отношений в России ожидается неизбежную корректировку политики з/п в соответствии с рыночными законами экономического развития. При развитии рыночного хозяйственного механизма появилась необходимость в совершенствовании системы оплаты труда, реальном обеспечении действия принципа оплаты по количеству и качеству труда, учете его условий и результатов.

Совершенствование системы оплаты труда преследует свою главную цель в создании у трудоспособных граждан высоких мотивов и стимулов к труду, улучшению его качества и производительности (это основа для повышения эффективности общественного производства).

Практическую работу по разработке программы по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Боярская станица» мы рассмотрели во второй главе нашего исследования.

Повременная система оплата труда является наиболее распространенной в применении в рыночной экономике, с дополнительными оплатами, премиями за участие в жизни деятельности предприятия

При анализе существующей системы оплаты труда в ООО «Боярская станица» были выявлены следующие особенности: торгово-оперативный персонал, который состоит из продавцов, контролёров, кассиров и других работников составляет больше 50% от общей численности персонала, благодаря которому осуществляется повышение выручки предприятия. На этом фоне руководство мало внимания уделяет кадровой политике в области материального стимулирования, хоть и проводит ежегодную индексацию з/п, но ее реальная стоимость не увеличивается.

За 2015-2018 года, производительность труда торгово-оперативных работников выросла, за счет повышения производительности труда рост товарооборота составил 74,64%, этому сопутствовало всеобщий рост цен. Благодаря корреляционному анализу, премиальная часть з/п должна существовать вокруг привлечения и повышения качества обслуживания клиентов. Таким образом, магазин увеличит выручку, увеличит вовлеченность сотрудников торгового зала в торговый процесс и замотивировать его на более высокие результаты по труду.

Проанализировав пути совершенствования системы оплаты труда в организации, были выведены рекомендации: следует внедрить в систему оплаты труда оперативно-торгового персонала зависимость премирования от выручки и количества обслуживаемых покупателей (на усмотрение руководителя - 2% от плановой выручки и за перевыполнение плана). Это действие максимально благотворно повлияет на стимулирование труда работников. Таким образом, продавцы и кассиры поймут, что их труд ценят и он нужен организации. И установить зависимость размера заработной платы от ряда показателей, позволяющих наиболее качественно выполнять должностные обязанности и получать возможность увеличения заработной платы.

Во второй главе были выявлены следующие **проблемы:**

1. Заработная плата не стимулирует персонал, для улучшения своей работы, так как получают оклад.

2. Не осуществляется система стимулирования, но в компании присутствует положение «О премирование».

3. Не до конца отработана система оплаты труда в связи с премированием персонала по конкретным показателям и нормативам.

Чтобы решить эти проблемы, нужно разработать обновленную систему стимулирования и оплаты труда, так как эти проблемы давно не решались, необходимо пересмотреть кадровую политику в отношении оплаты труда.

Для улучшения работы организации, необходимо предложить основные рекомендации по созданию эффективной системы стимулирования, с помощью

этой системы они смогут связать систему оплаты труда с справедливой оценкой вклада работника в общий успех организации. Их система оплаты труда должна иметь конкретные цели, такие как: установка формы заработной платы и системы премирования персонала в соотношении с полученными результатами, распределять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Поступившие изменения должны быть целевыми и гласными, так как ожидать от сотрудников улучшения своей эффективности и качества выполняемой работы только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо. Эти меры, направленные на повышение трудовой активности трудящихся и на повышение эффективности труда его качества носят материальный характер.

В существующую систему оплаты труда оперативно-торгового персонала **необходимо внедрить зависимость премирования от выручки и количества обслуживаемых покупателей.** Это положительно повлияет на стимулирование труда сотрудников. Это даст понять продавцам и кассирам, что их труд ценят и он нужен предприятию.

Выполняя плана по выручке в размере среднемесячного размера, в виде премий выплачивается 2-3% от плановой выручки сотрудников торгового зала. Если выручка будет превышать плановую, то таких сотрудников оперативно-торгового персонала нужно премировать на 4-5% больше (от роста прибыльности организации).

В организации существует следующая проблема: в данной организации оплата сотрудников состоит из оклада и редких премий, которые не взаимосвязаны с конкретными данными (к выручке). Эта проблема в организации, достаточно, длительное время, но из-за новой системы стимулирования оплаты труда персонала она не решалась. Сотрудник получает премию только тогда, когда руководство дает свое согласие.

Проведя анализ и выявив основные проблемы системы оплаты труда в компании ООО «Боярская станица», предложим следующие рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда магазина:

Рекомендация 1. Премирование оперативно-торгового персонала.

Следует внедрить в систему оплаты труда оперативно-торгового персонала зависимость премирования от выручки и количества обслуживаемых покупателей (на усмотрение руководителя - 2% от плановой выручки и за перевыполнение плана). Это действие максимально благотворно повлияет на стимулирование труда работников. Таким образом, продавцы и кассиры поймут, что их труд ценят и он нужен организации.

Рекомендация 2. Создание перспективы в росте заработной платы для управленческого персонала. Установить зависимость размера заработной платы от ряда показателей, позволяющих наиболее качественно выполнять должностные обязанности и получать возможность увеличения заработной платы.

Библиографический список

1. Абросимова, Т. Ф. Экономический аспект управления затратами на оплату труда в торговле / Т. Ф. Абросимова // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. 2018. № 4 (21). С. 130-133.
2. Александрова А. Б. Заработная плата на современном предприятии. - М.: Книжный мир, 2015. - 424с.
3. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 301 с.
4. Алексеенко, Л.Ф. Организация заработной платы: опыт, проблемы, рекомендации / Л.Ф. Алексеенко. [и др.]. – Минск: НИИ труда, 2014.
5. Андросова Л. А. Экономика труда: Учебное пособие. - Пенза: Пенз. гос. унт, 2015. - 160 с.
6. Астахов, А. Ф. Подготовка специалистов по управлению / А. Ф. Астахов // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 1. С.109 - 116.
7. Афитов, Э.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Э.А. Афитов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск: Выш. шк., 2017.
8. Бабаев Б. Д., Карякин А. М., Терехова Н. Р. Оплата труда на предприятии: вопросы теории и практики. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2014. - 266 с.
9. Батьковский, А. Л. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту / А. Л. Батьковский // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 2. С. 20 -
10. Богатко А. Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. -М.: Финансы и статистика, 2018.
11. Вайсбурд, В. А. Экономика труда. / В. А. Вайсбурд // М.: Омега-Л. 2018. 376с.
12. Валь, Е.В. Система оплаты труда на основе экономических показателей / Е.В. Валь // Справочник кадровика. - 2015. - №1. - С. 39-44.

13. Владимирова, Л.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (в торговле): учебник / Л.П. Владимирова. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 348 с.
14. Волгин Н. А. Оплата труда: производство, соц. сфера, гос. служба. (Анализ, проблемы, решения) / Н. А. Волгин. - М.: Экзамен, 2015. - 222с.
15. Воробьева Е. В. Заработная плата с учетом требований налоговых органов: Практические рекомендации для бухгалтера. - М.: «АКДИ Экономика и жизнь», 2018. - 592 с.
16. Воробьева, Ж.С. Конструкторская документация. Чертежи деталей: учеб. пособие по курсу «Конструирование РЭУ» для студ. спец. «Проектирование и производство РЭС» / Ж.С. Воробьева [и др.]. – Минск: БГУИР, 2017.
17. Вязгин В. А., Лучинкина Л. Я. Нормирование труда: процессный подход // Исследовано в России. - 2017. - 23 с.
18. Гейц, И.В. Сравнительная характеристика положений нового ТК РФ с ранее действующей нормативной базой по вопросам труда и его оплаты / И.В. Гейц // Консультант Бухгалтера. - 2014. - №3. - С.15.
19. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов. - 5-е изд., доп. - М.: НОРМА, 2015. - 416 с. - ISBN 5-89123-779-2
20. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник для вузов / Б.М. Генкин: Норма, 2018.
21. Головачев, А.С. Организация, нормирование и оплата труда: Учеб. пособие / А.С. Головачева: Новое знание, 2015.
22. Грязнова, А. Г. Микроэкономика: практический подход / А. Г. Грязнова // М.: КНОРУС. 2018. 672с.
23. Губанов С. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки). //Экономист. 2014. - №3.
24. Кафиатулова, Э. М. Устойчивые конкурентные преимущества в розничной торговле / Э.М. Кафиатулова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. Сборник статей первой международной научно-практической конференции. 2015г. С. 270-275.

25. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В., Баткаева И. А. Экономика и социология труда Гриф МО РФ М.: Инфра-М, 2017. - 592 с.
26. Матусевич, В.И. Формы и системы оплаты труда в условиях перехода к рыночным отношениям / В.И. Матусевич: Амалфея, 2018.
27. Минин ЭБ., Щербаков В. И. «Заработная плата Вопросы и ответы», Справочно-методическое пособие- Москва: Профизд, 2015- 160 с;
28. Михнюк, Т.Ф. Охрана труда и основы экологии: учеб. пособие / Т.Ф. Михнюк. : Выш. шк., 2017.
29. Модорский, А. В. Стимулирующая функция заработной платы в системе функций заработной платы / А. В. Модорский // Вестник Пермского университета. 2014. № 1. С. 97-102.
30. Несмеянова, Е. И. Новые реалии рынка труда России и их влияние на менеджмент компании / Е. И. Несмеянова // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. № 1. С.131-135.
31. Носов, А. Ф. Сущность заработной платы и факторы ее формирующие / А. Ф. Носов //Экономист. - 2015. - № 4. - С. 11-19.
32. Оплата труда. Сборник нормативных актов: Амалфея, 2014.
33. Организация заработной платы. Опыт, проблемы, рекомендации/ Л. Ф. Алексеенко, АН. Заикин, В. Г. Локтев и др.; Под ред. В. И. Матусевича - Мн.: НИИ труда, 2015. - 400 с.
34. Организация и оплата труда на предприятии: Справочное пособие/А. И. Рофе, А. М. Шуников, Н. В. Ясакова. - М.: Профиздат, 2018. - 144 с.
35. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли: Учебно-методические материалы / Автор-сост. С. А. Кордюкова. - М.: МИЭМП, 2017. - 84 с.
36. Остапенко, Ю. М. Экономика труда / Ю. М. Остапенко // М.: ИНФРА-М, 2015. 272с.
37. Панфилова Н. Ю., Медведева Ю. Н., Марков М. В. Альбом наглядных пособий по дисциплине "Организация, нормирование и оплата труда". - Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2015. - 75 с.

38. Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие. - М.: КНОРУС, 2015. - 320 с.
39. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В.П. Пашуто // М.: КНОРУС. 2014. 320с.
40. Политика доходов и заработной платы: Учебник / Под ред. П. В. Савченко и Ю. П. Кокина. М.: Юрист, 2015
41. Пошерстник Н. В., Мейксин М. С. Заработная плата в современных условиях (12-е изд.). - СПб.: «Издательский дом Герда», 2014. - 768 с.
42. Пошерстник, Н.В. Заработная плата в современных условиях / Н.В. Пошерстник.: Изд. дом «Герда», 20014.
43. Саликова, Н. М. Оплата труда в РФ. Правовое исследование: Монография. - Екатеринбург: Изд-во УрГЮА, 2018. - 364 с.
44. Скляренко В. К, В. Н Прудников. Экономика предприятия: Учебное пособие/Под ред. В. М. Прудникова - Москва. ИНФРА-М 2015.
45. Скрипченко, Д.Г. Оплата труда и пути ее реформирования / Д.Г. Скрипченко: «Амалфея», 2014.
46. Смирнова, А.М. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятиях отрасли (в торговле): учеб. пособие / А.М. Смирнова. - Красноярск: КГТЭИ, 2014. - 92 с.
47. Старобинский, Э. А. Мотивация (Размышления на заданную тему) / Э.А. Старобинский // Управление персоналом. 2015. № 4. С. 42 - 50.
48. Старова, Л.И. Методические указания к практическим занятиям по курсу «Технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия» и «Анализ хозяйственной деятельности предприятия». В 2 ч. Ч. 2 / Л.И. Старова.: БГУИР, 2014.
49. Трененков Е. М. «Организация оплаты труда рабочих и служащих», Пособие для профсоюзного актива — М.: Профизд, 2018 —176 с;
50. Трунин, С. Н. Экономика труда / С. Н. Трунин. М.: 2017. 496с.
51. Фильев, В.И. Заработная плата в зарубежных странах / В.И. Фильев.: Инфра-М, 2018.

52. Хрипач В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Хрипач: Экономпресс, 2014.
53. Шепеленко СТ. «Организация, нормирование и оплата труда на предприятии—М: ИКЦ «Март»»; Ростов н/Д, 2018 —160 с.;
54. Шестак О. Н. Оптимизация использования средств на оплату труда на предприятиях. // Бухучет и анализ, №11, 2018. - С. 43-45
55. Щадилова С. М. «Расчет заработной платы на предприятиях всех форм собственности» практическое руководство. Новосибирск - М.: 2017г
56. Экономика и рынок труда / Под общ. ред. Головачева А.С. – Минск: Выш. шк., 2014.
57. Яковлев, Р.А. Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. - М.: МЦФЭР, 2014. - 448 с.

Приложения

Приложение А

Основные показатели деятельности магазина ООО «Боярская станица»

Таблица А.1

Отчет о финансовых результатах. Форма №2 по ОКУД

Наименование показателя, тыс. руб	Код	2015 г.	2018 г.
Выручка	2110	59853000	62980169,7
Расходы по обычным видам деятельности, включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы	2120	47906579	49078188,7
Прибыль (убыток) от продаж	2200	11946421	13842566,04
Проценты к уплате	2330	0	0
Прочие доходы	2340	0	0
Прочие расходы	2350	1789567	1389670
Прибыль (убыток) от налогообложения	2300	10156854	12452896,04
Налоги на прибыль (доходы), включая текущий налог на прибыль, изменения отклонений активов и обязательств	2410	57894,0678	70981,5074
Чистая прибыль (убыток)	2400	10175010,13	11633685,96

Приложение Б

**Учет заработной платы персонала компании ООО «Боярская станция»
за 2015-2018 гг.**

Таблица Б.1

**Табель учета заработной платы персонала ООО «Боярская станция» за
2015-2018 гг.**

Должность	Количество человек	Ф.И.О.	Средне-мес. з/пл. в 2015 г.	Средне-мес. з/пл. в 2018 г.
Директор	1	Гулоянц	29111	31111
Коммерческий отдел	2	Орлова	18911	19674
		Усольцева	19611	19911
Бухгалтерский отдел	2	Артамонова	17711	19111
		Лымарь (гл. бух)	21811	22611
Юрист	1	Попова	23511	0
Начальник АСУ	1	Умнов	22211	0
Администраторы	2	Сысолятин	17311	17840
		Курышкина	17311	17840
Товароведы	2	Борисенко	16501	16967
		Маринина	16301	16611
Операторы ПК	3	Иванова	16755	16967
		Голев	16864	16967
		Тюпин	16865	0
Ст. кассиры	2	Шербакова	16728	16967
		Уланова	16728	16967
Кассиры	4	Мустафина	16558	16967
		Рудева	16698	17211
		Путылина	16116	16611
		Ткачук	16698	17211
Продавцы	8	Ватутин	16330	16911
		Денисова	16330	16911
		Звонарева	16343	16914
		Малыгина	16346	16917
		Кульмухамедова	16348	16920
		Прилепо	15940	16611
		Тонадернко	15940	16611
		Токарев	15940	16611
Фасовщицы	2	Котягина	16511	16611
		Мушина	16811	16611

Продолжение таблицы Б.1

Контролеры	4	Чепкасов	16400	16500
		Черных	16200	16434
		Валькова	16200	16437
		Карпенко	16200	16440
Грузчики	2	Беспалов	16345	16500
		Горбунов	16345	16500
Уборщица	2	Волкова	16000	16500
		Шуленина	16000	16500
Дворник	1	Савчук	16000	16500

Приложение В**Характеристика структуры персонала главного магазина ООО
«Боярская станица»****Таблица В.1****Структура персонала по половому признаку.**

Показатель	2015 г., чел.	2018 г., чел.	Отклонение за 2015-2018 гг., чел.	Состав на 2015 г. (в %)	Состав на 2018 г. (в %)
Пол персонала:					
Мужчины	8	7	1	20,51	19,44
Женщины	31	29	2	79,49	80,56
Итого	39	36	3	100	100

Таблица В.2**Динамика уровня образования персонала главного магазина ООО
«Боярская станица»**

Показатель	2015 г., чел.	2018 г., чел.	Отклонение за 2015-2018 гг., чел.	Состав на 2015 г. (в %)	Состав на 2018 г. (в %)
Тип образ. Перс.:					
Высшее	10	9	1	25,64	25,00
Среднее специальное	20	20	0	51,28	55,56
Среднее	9	7	2	23,08	19,44
Итого	39	36	3	100	100

Таблица В.3

**Производительность труда работников ООО «Боярская станица» за
2015-2018 гг.**

Показатели	2015	2018	Прирост, (в %)
Товарооборот, руб.	59853000	66696000	5,39
Среднесписочная численность торговых работников, чел.	37,50	36	-4
В том числе торгово-оперативных работников, чел.	20	20	0
Производительность труда на одного торгово-опер. Работника, руб.	1596080	1852666,67	16
Производительность труда на одного торгово-оперативного работника, руб.	2992650	3334800	5,39
Фонд рабочего времени, чел - день	82368	76032	-7,69

**Показатели производительности труда персонала главного магазина
ООО «Боярская станица»**

Таблица Г.1

**Показатели производительности труда работников ООО «Боярская
станция» первой и второй смены в марте 2018 года**

Показатели	Смена 1	Смена 2	Абсолютные отклонения Рез. 1-ой смены ко 2-ой	Отклонен., (в %)
Товарооборот, руб. в месяц при работе одной смены (15 дней)	2950200	2712511	248911	109,32
Количество покупок в месяц	17833	16978	866	106,18
Производительность труда на одного торгово-оперативного раб. Смены, покупок/месяц	1783,31	1697,81	85,61	106,18
Производительность труда на одного торгово-оперативного работника, покупок/день	119,26	113,55	5,81	106,18
Производительность труда на одного торгово-оперативного работника смены, руб./месяц	296131	270251	24991	109,32
Производительность труда на одного торгово-оперативного работника, руб./день	19779	18110,44	1659,78	109,32
Производительность труда на одного раб., руб./день (10 чел. Смена + 16 чел. Ост. Персонал)	7575,73	6937,78	638,06	109,32

Таблица Г.2

**Расчет влияния производительности труда на увеличение объема
товарооборота**

Показатели	Величина прироста, %
Прирост товарооборота за счет прироста численности	-74,64
Прирост численности персонала	-4,01
Прирост товарооборота	5,55
Прирост товарооборота за счет повышения производительности труда	174,64

Расчет корреляционной зависимости для показателей по первой смене

Таблица Д.1

Среднемесячные данные по работе 1-ой смены для расчета
корреляционной зависимости показателей выручки от количества
покупателей

Дата	Кол. пок, тыс. чел, (X)	Выручка, тыс. руб, (Y)	X ²	X*Y	Y ²
01.03.2018	1,36	226,61	1,67	282,76	50861,36
02.03.2018	1,10	169,21	1,20	184,68	28268,72
03.03.2018	1,15	159,61	1,19	165,95	25133,36
07.03.2018	1,44	269,11	1,87	343,73	66575,11
08.03.2018	1,55	285,70	2,17	411,66	81635,50
09.03.2018	1,22	173,10	1,34	192,86	29805,52
13.03.2018	1,22	170,71	1,33	188,69	28775,26
14.03.2018	1,41	235,11	1,79	291,19	50187,11
15.03.2018	1,21	192,21	1,55	230,24	36520,32
19.03.2018	1,23	177,51	1,36	197,97	31127,07
20.03.2018	1,28	188,21	1,48	220,39	35017,52
21.03.2018	1,26	193,71	1,42	221,83	37105,87
25.03.2018	1,22	184,41	1,33	203,84	33609,90
26.03.2018	1,25	169,91	1,30	194,17	28843,15
27.03.2018	1,20	187,71	1,53	224,35	35207,87
Итого:	17,83	2961,31	21,10	3548,77	598726,31

Таблица Д.2

**Среднемесячные данные по работе 1-ой смены для расчета
корреляционной зависимости показателей выручки и максимальной
покупки**

Дата	Макс. Покупка, (тыс. чел), X	Выручка, тыс. руб, (Y)	X ²	X*Y	Y ²
01.03.2018	2,63	225,50	6,92	593,29	50850,25
02.03.2018	1,62	168,10	2,62	272,32	28257,61
03.03.2018	1,39	158,50	1,94	220,79	25122,25
07.03.2018	1,82	258,00	3,33	470,59	66564,00
08.03.2018	3,03	258,70	9,18	865,67	81624,49
09.03.2018	1,17	172,90	1,36	201,77	29894,41
13.03.2018	1,05	169,60	1,11	178,76	28764,16
14.03.2018	3,54	224,00	12,54	793,18	50176,00
15.03.2018	1,52	191,10	2,30	289,71	36519,21
19.03.2018	1,46	176,40	2,14	257,90	31116,96
20.03.2018	1,85	187,10	3,42	346,14	35006,41
21.03.2018	2,10	192,60	4,42	405,04	37094,76
25.03.2018	1,67	183,30	2,78	305,74	33598,89
26.03.2018	1,76	169,80	3,09	298,51	28832,04
27.03.2018	1,99	187,60	3,95	372,95	35193,76
Итого:	28,60	2961,31	62,22	5883,47	598726,31

Приложение Е**Расчет корреляционной зависимости для показателей по второй смене****Таблица Е.1**

Среднемесячные данные по работе 2-ой смены за месяц для расчета корреляционной зависимости показателей выручки и количества покупателей

Дата	Количество Покупка, (тыс. чел), X	Выручка, тыс. руб, (Y)	X ²	X*Y	Y ²
01.03.2018	0,99	160,91	0,99	160,14	25866,75
02.03.2018	1,23	168,11	1,36	188,93	28235,11
03.03.2018	1,28	197,31	1,49	232,43	38898,95
07.03.2018	1,14	157,41	1,17	162,92	24744,30
08.03.2018	1,14	157,21	1,18	172,21	24368,32
09.03.2018	1,19	178,11	1,28	192,62	31330,11
13.03.2018	1,16	160,51	1,24	169,71	25419,47
14.03.2018	1,22	165,91	1,35	184,60	27160,15
15.03.2018	1,26	180,51	1,43	207,50	32195,47
19.03.2018	1,01	204,11	1,51	242,73	41586,32
20.03.2018	1,19	171,71	1,28	185,36	29115,47
21.03.2018	1,24	181,51	1,39	205,40	32555,27
25.03.2018	1,30	221,21	1,78	285,61	48499,15
26.03.2018	1,38	222,21	1,72	281,81	48930,55
27.03.2018	1,27	186,21	1,45	215,27	34273,12
Итого:	16,98	2702,41	19,18	3062,80	493073,07

Таблица Е.2

**Среднемесячные данные по работе 2-ой смены для расчета
корреляционной зависимости показателей выручки и максимальной
выручки**

Дата	Макс. Покупка, (тыс. чел), X	Выручка, тыс. руб, (Y)	X ²	X*Y	Y ²
01.03.2018	2,89	172,02	7,32	439,75	25878,86
02.03.2018	1,85	179,22	2,88	285,06	28446,22
03.03.2018	1,95	199,42	3,00	352,78	38999,06
07.03.2018	1,58	169,52	1,96	225,83	24865,41
08.03.2018	7,58	168,32	55,39	1160,21	24489,43
09.03.2018	2,32	189,22	4,62	383,57	31441,22
13.03.2018	1,31	161,62	1,64	192,22	25429,58
14.03.2018	1,42	176,02	1,67	200,47	27171,26
15.03.2018	4,69	181,62	21,24	804,86	32196,58
19.03.2018	1,96	215,22	3,98	397,79	41597,43
20.03.2018	1,72	182,82	2,47	258,29	29126,58
21.03.2018	2,89	192,62	7,33	482,17	32566,38
25.03.2018	1,39	232,42	1,59	259,85	48500,26
26.03.2018	1,97	233,42	3,91	432,12	48941,77
27.03.2018	1,91	197,32	3,43	333,92	34284,23
Итого:	35,83	2712,51	118,65	6131,61	493073,07

Последний лист работы

Квалификационная (бакалаврская) работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в __ экземпляре.

Библиография содержит _____ наименований.

Количество страниц _____.

Один экземпляр работы сдан на кафедру экономики, управления и права

«__» _____

(дата)

_____ (подпись)

(ФИО)

Акт внедрения результатов выпускной квалификационной работы

Настоящим актом подтверждается, что результаты выпускной квалификационной (бакалаврской) работы (или – ее раздела, указать наименование раздела) « _____ » (название работы)

ФИО (автора) внедрены в деятельность (_____
наименование организации) в период _____ с _____ по _____.

Результатом внедрения явилось

Руководитель

Организации

Подпись

/расшифровка подписи:

ФИО

М.П