



**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-**  
**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**ФГБОУ ВО «ЮУГПУ»**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

**Разработка программы стимулирования труда в организации**

**Выпускная квалификационная работа**  
**по направлению 38.03.02 – Менеджмент**  
**направленность программы бакалавриата: управление человеческими**  
**ресурсами**

Выполнила:  
Студентка группы 509-114-5-1 Кр  
Иванова Наталья Игоревна

Научный руководитель:  
К.э.н. доцент  
Рябчук Павел Георгиевич

Проверка на объем заимствований:  
55,23 % авторского текста.  
Работа допущена к защите  
«21» мая 2019 г.  
зав.кафедрой «Экономики, управления и права»  
Рябчук П.Г.

**Челябинск**  
**2019**

**Введение**

**Содержание**

**3**

<b>Глава 1. Теоретические основы стимулирования труда персонала организации</b>	<b>6</b>
1.1. Формы и системы оплаты труда	6
1.2. Оплата труда в розничной торговле	23
1.3. Порядок разработки и внедрения системы нематериального стимулирования	33
<b>Выводы по первой главе</b>	<b>42</b>
<b>Глава 2. Анализ и совершенствование стимулирования труда в условиях ИП Шиманская Н. А.</b>	<b>44</b>
2.1. Краткая характеристика ИП Шиманская Н. А.	44
2.2. Анализ экономической и хозяйственной деятельности предприятия	58
2.3. Оценка действующей системы стимулирования персонала	63
2.4. Мероприятия по совершенствованию стимулирования труда персонала	72
<b>Выводы по второй главе</b>	<b>82</b>
<b>Заключение</b>	<b>86</b>
<b>Список используемой литературы</b>	<b>89</b>

## Введение

**Актуальность исследования.** В быстро меняющемся мире важно не отстать от мировых достижений в стимулировании труда. Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности фирмы, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе. Детально разработанная система стимулирования эффективности и качества труда позволит мобилизовать трудовые потенциалы, создание необходимой заинтересованности работников в росте индивидуальных результатов, проявлению творческого потенциала, повышению уровня их компетентности, выразится в снижении удельного веса живого труда на единицу продукции и повышения качества выполняемых работ [35, с. 60]. Система стимулирования, встроенная в общий хозяйственный механизм, дает дополнительную возможность влиять на конкурентность предприятия. Повышение квалификационного уровня работников усложняет содержание и условия их труда, результативность оценивается по все большему числу параметров. Уменьшается интервал в целях и задачах между работником и фирмой. Повышение качества рабочей силы повышает качество труда, а оно, в свою очередь, выражается в высоком качестве произведенной продукции. Все больше осознается важность созданного товара, что именно от их труда зависит как свое будущее, так и фирмы. Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления.

Успешно действующее предприятие использует различные способы, чтобы быть конкурентоспособным и повышать производительность труда. Одним из таких инструментов является система стимулирования, которая может играть решающую роль в достижении целей предприятия [3, с. 103].

В связи с этим актуальным представляется решение проблемы усовершенствования системы оплаты труда предприятия с целью создания

условий и возможностей для каждого трудоспособного человека собственной работой обеспечить достойный уровень жизни себе и своей семье. Технологии и профессии развиваются, и со временем существующая система оплаты труда утратила объективность и вызвала множество противоречий и недовольств. В настоящее время на предприятии изменяется вся система вознаграждения персонала. Перед руководством ИП Шиманская Н. А. в настоящее время стоит основная задача – создать такие основные элементы новой системы вознаграждения, которые полностью отражали бы стратегические цели в области управления персоналом.

Актуальность темы исследования подтверждается широким изучением этой проблемы в научной литературе. Проблемы заработной платы и построения новых форм и систем вознаграждения исследуются в работах отечественных и зарубежных ученых и специалистов – Лысенко Ю.Г., Колот А.Г., Кибанов А.Я., Шекшня С.В., Э. Хэй и многих других [57, с. 10].

Эффективная система вознаграждения играет важную роль так как привлекает, удерживает и мотивирует компетентных сотрудников; компенсирует затраты умственного и физического труда; помогает урегулировать трудовые конфликты; направляет энергию сотрудников в желаемое русло; стимулирует развитие и в тоже время она не должна быть «золотой клеткой», удерживающей сотрудников на предприятии.

**Степень научной разработанности проблемы.** Проблемам стимулирования персонала посвящено большое количество монографий, диссертаций, статей в научных сборниках и периодической печати.

Значительный вклад в разработку научных основ и методологии стимулирования персонала внесли следующие ученые и практики: И. А. Баткаева, Е.Н. Ветлужских, Н.А. Волгин, С.В. Журавлева, С.В. Иванова, Р. Каплан, К. Кобьёл, М. Мароши, А. Морита, Нэд Хэй, С. А. Шапиро, С.В. Шекшня, Г. Форд, Р. И. Хендерсон, Р.А. Яковлев, Х. Рамперсад, Т. Санталайнен, и др.

Общие закономерности управления промышленным предприятием рассмотрены в работах М. И. Бухалкова, В. М. Власовой, В. М. Гальперина, И. В. Жураковой, А. И. Ильина, В. Е. Кантора, В. В. Ковалева, Э. И. Крылова, Б. И. Кузина, О.А. Кузнецовой, В. Н. Лившица, Ф. Мескона, В. Б. Родионова, В. Н. Самочкина, В. Д. Секерина, В. Д. Стивенсона, А. Томпсона, О. Г. Туровца, А.В. Федотова, Д. Формби, Г. М. Шахдинарова, В. Н. Юрьева.

В разработку вопросов системного подхода к управлению промышленным предприятием внесли свой вклад И. В. Блауберг (проблемы целостности и системный подход) — Перегудов Ф. И., Тарасенко Ф. П. (системный анализ) — Юдин Э. Г. (системность деятельности), Щедровицкий Г. П. (оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология, системность).

Вопросы стимулирования персонала в контексте управления персоналом организации рассматривались Г. П. Гагаринской, А.Я. Кибановым, Ю. Г. Одеговым, Е. А. Митрофановой, и др.

**Цель исследования** – разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования персонала ИП Шиманская Н. А.

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть аспекты оплаты труда в розничной торговле; формы и системы оплаты труда;
2. Изучить хозяйственно-экономическую деятельность ИП Шиманская Н. А.;
3. Дать оценку действующей системе управления персонала на базе исследования;
4. Провести мероприятия по совершенствованию стимулирования труда персонала ИП Шиманская Н. А.;
5. Рассчитать экономический и социальный эффект предложенных мероприятий.

**Объект исследования** – система управления человеческими ресурсами.

**Предмет исследования** – использование методов материального и нематериального стимулирования сотрудников ИП Шиманская Н. А. с целью повышения производительности труда.

**Практическая значимость исследования.** Предлагаемые мероприятия стимулирования персонала с использованием материальных и нематериальных методов стимулирования, с успехом может быть реализована и на других предприятиях с аналогичной ситуацией на рынке и аналогичным ассортиментом товаров.

**Методы исследования.** При написании работы были использованы следующие методы исследования: общенаучные методы – абстракция, анализ, синтез и специфические методы (количественные) как совокупность приемов обработки фактического материала.

**База исследования.** В выпускной квалифицированной работе базой исследования является деятельность ИП Шиманская Н. А., магазин «Чистюлькин». Юридический адрес: Россия, почтовый индекс 456592, Еманжелинский район, п. Красногорский ул. Рабочая – 1.

Теоретической и эмпирической базой исследования выпускной квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия ИП Шиманская Н. А.;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические и справочные пособия).

# **Глава 1. Теоретические основы стимулирования труда персонала организации**

## **1.1. Формы и системы оплаты труда**

Важным средством стимулирования высокоэффективной трудовой деятельности персонала является заработная плата. Уровень заработной платы напрямую зависит от эффективного функционирования экономики. Как социально-экономическая категория, заработная плата имеет особое значение, как для работника торговли, так и для его работодателя. Для работника заработная плата - одна из статей дохода семьи. Поэтому её стимулирующая роль очень велика. Уровень оплаты труда оказывает существенное влияние на поведение и работника, и работодателя. Зарботная плата, как правило, занимает большой удельный вес в общих доходах работника. [24, с. 213]

Организация оплаты труда на предприятии определяется тремя взаимосвязанными элементами: нормированием труда, тарифной системой, формами и системами заработной платы.

Нормирование труда позволяет установить всесторонне обоснованные нормы его затрат, которые применяют для изучения результатов труда. Нормы служат базой для оплаты и материального поощрения с учетом вклада работника в общие результаты коллективного труда. Выполнение нормами перечисленных функций позволяет обоснованно устанавливать размеры оплаты труда.

Разработка и использование различных форм и систем оплаты труда позволяют применить к каждой группе и категории работающих определенный порядок исчисления заработка. Это обеспечивает более точный учет количества и качества труда, включенного работниками в конечные результаты производства. [30, с. 74]

Зарплата заинтересовывает работников в повышении эффективности производства, способствует развитию творческой активности человеческого фактора и в конечном итоге влияет на темпы и масштабы социально-



экономического развития страны. Для того чтобы перечисленные функции выполнялись, необходимо постоянно совершенствовать формы и системы оплаты труда.

Структура зарплаты формировалась в течение длительного периода, когда ей старались придать многочисленные функции, начиная от необходимости стимулирования к труду и до внеэкономической деятельности, например, участие в уборке урожая, благоустройстве территории завода. Многофункциональность заработной платы породила необходимость введения большого количества доплат, имевших не только экономический, но и социальный, а иногда и политический характер. Все это следствие многих причин: монополизм в промышленности, отсутствие реальных стимулов к труду, инертность командных методов управления. В настоящее время зарплате надо вернуть ее главную функцию — экономическую. Все дополнительные расходы по социальной защите работников должны принять на себя соответствующие фонды, формируемые из отчислений от прибыли. [39, с.33]

Предприятия самостоятельно разрабатывают и утверждают формы и системы оплаты труда тарифные ставки и оклады на предприятиях могут использоваться в качестве ориентиров для дифференциации оплаты труда в зависимости от профессии, квалификации работников, сложности условий выполняемых ими работ.

Система оплаты — это определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно нормы) и согласованной между работником и работодателем ценой его рабочей силы. [19, с. 3]

Формы и системы заработной платы являются необходимым элементом организации оплаты труда. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда работников имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого

предприятия. Взаимодействуя с нормированием труда и тарифной системой заработной платы, они определяют порядок начисления заработков отдельным работникам или их группам в зависимости от количества, качества и результатов труда. Формы и системы оплаты труда создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом. Вознаграждение за труд или компенсация работникам затрачиваемых умственных, физических или предпринимательских усилий играет существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятие, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или фирме.

При разработке систем оплаты труда на предприятии приходится решать одновременно две задачи. Во-первых, каждая система должна направлять усилия работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат получение необходимого работодателю производственного результата: выпуска нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами. Во-вторых, каждая система оплаты труда должна предоставлять работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических способностей, позволить ему добиваться в рабочем процессе полной самореализации как личности. [24, с. 95]

Одним из принципиальных требований к системам оплаты на предприятии является то, чтобы они обеспечивали равную оплату за равный труд. Это, в свою очередь, требует, чтобы показатели, используемые для учёта результатов труда, давали возможность оценить как количество, так и качество труда наёмных работников и устанавливать соответствующие этим показателям нормы количества и качества труда.

В практике организации заработной платы имеется два вида нормирования труда: тарифное (устанавливающие нормы качества труда) и организационно-техническое (устанавливающие нормы количества труда при имеющихся организационно-технических условиях его осуществления). В РФ

предприятия чаще всего используют систему тарифного нормирования, сложившуюся ещё в прежней экономической системе. [24, с. 95]

Организационно-техническое нормирование обеспечивается каждым предприятием самостоятельно, однако его методология должна быть общей, иначе принцип равной оплаты за равный труд будет обеспечен только в рамках предприятия, но не в рамках всего общества.

Основой оплаты труда является тарифная система, представляющая собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация и регулирование заработной платы в зависимости от сложности выполняемой работы; условий труда (нормальные, тяжелые, вредные, особо тяжелые и особо вредные); природно-климатических условий выполнения работы; интенсивности и характера труда. [24, с. 96]

Тарифная система включает следующие элементы: тарифную ставку; тарифную сетку; тарифные коэффициенты и тарифно-квалификационные справочники.

Тарифная сетка представляет собой таблицы с почасовыми или дневными тарифными ставками, начиная с первого, низшего разряда. В настоящее время в основном применяются шестиразрядные тарифные сетки, дифференцируемые в зависимости от условий работы. В каждой сетке предусматриваются тарифные ставки для оплаты работ сдельщиков и повременщиков.

Тарифная ставка – это размер оплаты за труд определенной сложности, произведенного в единицу времени (час, день, месяц). Тарифная ставка всегда выражается в денежной форме, и ее размер возрастает по мере увеличения разряда.

Разряд – это показатель сложности выполняемой работы и уровня квалификации рабочего. Соотношение между размерами тарифных ставок в зависимости от разряда выполненной работы определяется с помощью тарифного коэффициента, который указывается в тарифной сетке для каждого разряда. При умножении соответствующего тарифного коэффициента на ставку (оклад) первого разряда, которая является базой, определяют заработную плату

по тому или иному разряду. Тарифный коэффициент первого разряда равен единице. Начиная со второго разряда, тарифный коэффициент, возрастает и достигает своей максимальной величины для самого высокого разряда, предусмотренного тарифной сеткой. [43, с. 27]

ЕТС может быть рекомендована негосударственным предприятиям в качестве основной. Что касается предприятий внебюджетной сферы, то они могут самостоятельно, в зависимости от своего финансового положения и возможностей, разрабатывать тарифную сетку, определить число ее разрядов, размер прогрессивного абсолютного и относительного возрастания тарифных коэффициентов внутри сетки.

Разряды, присвоенные рабочим конкретные должностные оклады, установленные работникам, указываются в контрактах, договорах или в приказах по предприятию, организации. Эти документы следует обязательно довести до сведения бухгалтерии, так как они вместе с документами о выработке работника или табелем являются основанием для расчета заработной платы.

Достоинство тарифной системы оплаты труда в том, что она, во-первых, при определении размера вознаграждения за труд позволяет учитывать его сложность и условия выполнения работы; во-вторых, обеспечивает индивидуализацию оплаты труда с учетом опыта работы, профессионального мастерства, непрерывного трудового стажа работы в организации; в-третьих, дает возможность учитывать факторы повышенной интенсивности труда (совмещение профессий, руководство бригадой и др.) и выполнение работы в условиях, отклоняющихся от нормальных (в ночное и сверхурочное время, выходные и праздничные дни). Учет этих факторов при оплате труда осуществляется посредством доплат и надбавок к тарифным ставкам и окладам.

Бестарифная система оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы коллектива, к которому относится работник. При этой системе не устанавливается твердого оклада или тарифной ставки. Применение такой системы целесообразно лишь в тех

ситуациях, когда есть реальная возможность учесть результаты труда работника при общей заинтересованности и ответственности каждого коллектива.

Все системы заработной платы в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято подразделять на две большие группы, называемыми формами заработной платы.

Форма заработной платы – это тот или иной класс систем оплаты труда, сгруппированных по признаку основного показателя учета результатов труда при оценке выполненной работником работы с целью его оплаты.

Результаты труда, а соответственно и нормы труда, могут находить своё отражение в самых различных показателях: отработанном рабочем времени, количестве изготовленной продукции (выполненной работы), уровне использования производственных ресурсов, производительности труда. Эти показатели могут иметь натуральные, стоимостные или условные (условно-натуральные) измерители, они могут характеризовать как индивидуальные, так и групповые (коллективные) результаты труда. [43, с. 28]

Существуют две основные формы заработной платы: повременная и сдельная.

Повременная – форма оплаты труда, при которой заработная плата работнику начисляется по установленной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Сдельная – форма оплаты труда за фактически выполненный объём работы (изготовленную продукцию) на основании действующих расценок за единицу работы. [30, с. 142]

Применение повременной и сдельной форм заработной платы требует соблюдения ряда условий, определяющих эффективность и целесообразность их практического использования независимо от сферы приложения труда.

Так, организация повременной оплаты труда требует соблюдения следующих условий. Без надлежащего табельного учёта фактически

отработанного времени нельзя правильно организовать повременную оплату труда.

Необходима тарификация рабочих повременщиков, руководителей, специалистов и служащих на основании соответствующих нормативных документов. Установление и правильное применение норм и нормативов, регламентирующих организацию труда повременщиков. Создание на рабочих местах всех необходимых условий для эффективной работы.

Организация сдельной оплаты труда предусматривает соблюдение следующих условий. Наличие научно-обоснованных норм затрат труда и правильную тарификацию работ в соответствии с требованиями тарифно-квалификационных справочников.

Выработка продукции должна быть решающим показателем работы сдельщика, а её уровень должен непосредственно зависеть от самого работника. Иначе говоря, отдельный работник или их группа могли бы реально обеспечивать соответствующий уровень производительности своего труда. Создание на рабочих местах всех необходимых условий для эффективной работы. [30, с. 143]

Без надлежащего учёта результатов работы и фактически отработанного времени не может быть эффективной сдельной оплаты потому, что любые отклонения в правильности учета приведут к искусственному завышению объёма выполненной работы или уровню выполнения норм.

Повременная и сдельная формы заработной платы имеют свои разновидности, которые принято называть системами.

Различают несколько систем повременной формы оплаты труда: простая повременная, повременно-премиальная, повременно-премиальная с нормированным заданием, «плавающие оклады» и т.д.

Повременная форма оплаты труда применяется при невозможности или нецелесообразности установления количественных параметров труда; при этой форме оплаты труда работник получает заработную плату в зависимости от количества отработанного времени и уровня его квалификации. Различают

следующие разновидности повременной формы оплаты труда: простая повременная, повременно-премиальная, окладная, контрактная.

Заработная плата при простой повременной системе начисляется по тарифной ставке работника данного разряда за фактически отработанное время. Может устанавливаться часовая, дневная, месячная тарифная ставка. [11, с. 58]

Заработная плата работника за месяц ( $Z_{п.м.}$ ) при установленной часовой тарифной ставке работника данного разряда ( $T_ч$ ) определяется по формуле:

$$Z_{п.м.} = T_ч \times Ч_ф, \quad (1)$$

где  $Ч_ф$  – фактически отработанное количество часов в месяце.

Заработная плата рабочего за месяц при дневной тарифной ставке определяется аналогично.

При месячной оплате расчет заработной платы осуществляется исходя из твердых месячных окладов (ставок), числа рабочих дней, фактически отработанных работником в данном месяце, а также планового количества рабочих дней согласно графику работы на данный месяц.

Организации могут применять почасовую и поденную формы оплаты труда как разновидности повременной оплаты труда. В этом случае заработок работника определяется путем умножения часовой (дневной) ставки оплаты труда на число фактически отработанных часов (дней). Как правило, по таким формам оплачивается труд персонала вспомогательных и обслуживающих подразделений организации, а также лиц, работающих на условиях совместительства.

Повременно-премиальная система оплаты труда – представляет собой сочетание простой повременной оплаты труда с премированием за выполнение количественных и качественных показателей по специальным положениям о премировании работников.

При окладной системе оплата труда производится не по тарифным ставкам, а по установленным месячным должностным окладам. Система должностных окладов используется для руководителей, специалистов и служащих. Должностной месячный оклад – абсолютный размер заработной

платы, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью. Окладная система оплаты труда может предусматривать элементы премирования за количественные и качественные показатели.

Переменная часть заработной платы включает такие элементы, как доплаты и надбавки. По своей природе они близки именно к этой части заработной платы, но по периодичности отличаются от должностного оклада или тарифной ставки. Каждый элемент заработной платы выполняет свои функции. Доплаты и надбавки связаны, как правило, с особыми условиями работы. Они носят относительно стабильный характер и персонифицированы, т. е. установлены для конкретного человека.

Ряд доплат и надбавок являются обязательными для предприятий всех форм собственности. Их выплата гарантирована государством и установлена Трудовым кодексом РФ. Другие доплаты и надбавки применяются в отдельных сферах приложения труда. В большинстве случаев эти доплаты также обязательны, однако об их конкретных размерах договариваются непосредственно на самом предприятии. [24, с. 133]

По характеру выплат доплаты и надбавки делятся на компенсационные и стимулирующие.

В настоящее время применяется около 50 видов наиболее распространенных доплат и надбавок компенсационного характера. К ним относятся доплаты:

- за работу в вечернее и ночное время;
- за сверхурочную работу;
- за работу в выходные и праздничные дни;
- за разъездной характер работы;
- несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня;
- рабочим, выполняющим работы, уровень которых ниже присвоенного им тарифного разряда;
- при невыполнении норм выработки и изготовлении бракованной продукции не по вине работника;



до среднего заработка в условиях, предусмотренных законодательством;  
рабочим в связи с отклонениями от нормальных условий исполнения работы;

за работу по графику с разделением дня на части перерывами не менее 2 ч;

за многосменный режим работы;

за работу сверх нормативной продолжительности рабочего времени в период массовой приемки и закладки на хранение сельскохозяйственной продукции и др.

К числу обязательных относятся доплаты и надбавки за вредные, тяжелые и опасные условия труда. [43, с. 28]

К стимулирующим доплатам и надбавкам относят оплату:

за высокую квалификацию (специалистам);

за профессиональное мастерство (рабочим);

за работу с меньшей численностью работников;

за совмещение профессий (должностей);

за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;

за выполнение обязанностей отсутствующего работника;

бригадирам из числа рабочих, не освобожденных от основной работы;

за ведение делопроизводства и бухгалтерского учета;

за обслуживание вычислительной техники и др.

Минимальный размер компенсационных доплат и надбавок гарантируется государством и обязателен для применения. Доплаты и надбавки стимулирующего характера устанавливаются по усмотрению руководства предприятия, и их размеры определяются предприятием самостоятельно. При определении размера доплат и надбавок стимулирующего характера учитываются конкретные условия работы.

Размер доплат и надбавок чаще всего определяется в процентах, т.е. относительно должностного оклада или тарифной ставки за отработанное

время. Однако предприятие может устанавливать их и в абсолютной сумме — либо в равном размере для всех работников, либо дифференцированно. Размеры доплат и надбавок должны корректироваться при изменениях окладов или ставок с учетом инфляции. [51, с. 37]

Таким образом, особенности работы отражаются в доплатах и надбавках, чей перечень предприятие устанавливает самостоятельно, не нарушая гарантии государства по их компенсационным видам. Доплаты и надбавки могут устанавливаться в процентах к постоянной части заработной платы или в абсолютной сумме.

На предприятиях любой формы собственности должны быть утвержденные руководством предприятия штатные расписания, где указываются должности работающих и соответствующие этим должностям месячные оклады.

Месячный оклад каждой категории работающего может быть дифференцирован в зависимости от уровня квалификации, ученого звания, степени и т.д. в соответствии с положением о профессии (должности).

Руководящие, инженерно-технические работники и служащие за результаты финансово-хозяйственной деятельности могут премироваться из прибыли предприятия по утвержденным предприятием положениям.

Оплата труда руководителей государственных предприятий должна оговариваться в трудовом договоре (контракте), поэтому она получила название контрактной.

В настоящее время почти 80% рабочих экономически развитых стран находятся на повременной оплате труда с установленной нормой выработки. Применение этой системы направлено на эффективное решение следующих задач:

выполнение производственных заданий по каждому рабочему месту и производственному подразделению в целом;

совершенствование организации труда и снижение трудоёмкости выпускаемой продукции;

рациональное использование материальных ресурсов и повышение качества выпускаемой продукции;

развертывание коллективных форм организации труда;

повышение профессионального мастерства рабочих и на этой основе широкое совмещение профессий;

обеспечение планового прироста заработной платы в зависимости от роста производительности труда, повышение качества продукции и рационального использования материальных ресурсов;

дифференциация заработной платы с учётом квалификации и категории рабочих в соответствии с их трудовым вкладом и условиями труда.

Недостатком повременной системы оплаты труда является то, что должностной оклад не в состоянии учесть различия в объёмах работ, выполненных работниками одной профессии и квалификации. [51, с. 39]

Сдельная система оплаты труда применяется, когда есть возможность учитывать количественные показатели результата труда и корректировать его путем установления норм выработки, нормы времени, нормированного производственного задания. При сдельной системе оплаты труда работников оплата осуществляется по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции. Основой сдельной оплаты труда является сдельная расценка за единицу продукции, работ, услуг, которая определяется по формулам:

$$P_{ед} = T_{ст} / N_{выр}^ч \text{ или } P_{ед} = (T_{ст} \times T_{см}) / N_{выр}^{см}, \quad (2)$$

где  $T_{ст}$  – часовая тарифная ставка выполняемой работы, руб.;

$T_{см}$  – продолжительность смены, ч;

$N_{выр}^ч$ ,  $N_{выр}^{см}$  – норма выработки соответственно за час работы, смену, ед. продукции;

$P_{ед}$  – расценка.

Сдельная расценка, а соответственно и сдельная форма оплаты труда, может быть индивидуальной и коллективной.

Если установлена норма времени, сдельная расценка определяется по формуле:

$$P_{\text{сд}} = T_{\text{ст}} \times H_{\text{вр}}, \quad (3)$$

где  $H_{\text{вр}}$  – норма времени на изготовление продукции, работ, услуг.

В зависимости от способа подсчета заработка при сдельной оплате различают несколько форм оплаты труда. [20, с. 171]

Прямая сдельная система оплаты труда – когда труд работников оплачивается по сдельным расценкам непосредственно за количество произведенной продукции (операций) по следующей формуле:

$$Z_{\text{сд}} = P_{\text{сд}} \times B, \quad (4)$$

где  $Z_{\text{сд}}$  – сдельный заработок, руб;

$P_{\text{сд}}$  – расценка;

$B$  – количество произведенной продукции.

Она может применяться там, где увеличение выпуска продукции зависит в основном от рабочего, где труд исполнителя нормируется, где на первый план выдвигается необходимость расширения производства продукции и услуг. Эта система недостаточно стимулирует работника повышать качество продукции, экономно расходовать производственные ресурсы.

Сдельно-премиальная – когда оплата труда включает премирование за перевыполнение норм выработки, достижение определенных качественных показателей: сдачу работ с первого предъявления, отсутствие брака, рекламации, экономии материалов. Она служит основой мотивации работников в улучшении как количественных, так и качественных результатов труда.

При сдельно-премиальной оплате труда работающему сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнении и перевыполнение заранее установленных количественных и качественных показателей работы:

$$Z_{\text{сд.пр.}} = Z_{\text{сд}} + Z_{\text{пр}} \text{ или } Z_{\text{сд. пр.}} = Z_{\text{сд}} \times (1 + \Pi_{\text{пр}}/100), \quad (5)$$

где  $Z_{\text{сд.пр.}}$  – сдельный заработок при сдельно-премиальной оплате труда, руб;

$Z_{пр}$  – премия за выполнение (перевыполнение) установленных показателей, руб;

$P_{пр}$  – процент премии за выполнение показателей премирования.

В положении о премировании персонала устанавливаются размеры премий и условий поощрения, при соблюдении которых премия выплачивается или снижается, если выявлены конкретные упущения в работе. [20, с. 172]

Косвенно-сдельная применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих (наладчиков, комплектовщиков и др.). Размер их заработка определяется в процентах от заработка основных рабочих, труд которых они обслуживают:

При косвенно-сдельной оплате расценка определяется исходя из тарифной ставки нормируемого объекта основных работ, которых обслуживает косвенный сдельщик:

$$P_k = \frac{T_c}{Q}, \quad (6)$$

где  $P_k$  – косвенная сдельная расценка, руб. и коп.;

$T_c$  – тарифная ставка, руб. и коп.;

$Q$  – нормируемый объем основных работ косвенного работника, которых обслуживает косвенный сдельщик.

Эта система мотивирует заинтересованность работника в улучшении обслуживания производственных процессов, рациональном использовании ресурсов и т.д.

Аккордная – когда совокупный заработок определяют за выполнение тех или иных стадий работы или за полный комплекс выполняемых работ. Разновидностью аккордной формы является оплата труда работников, которые не состоят в штате предприятия и выполняют работы по заключенным договорам гражданско-правового характера. Аккордная оплата труда стимулирует выполнение всего комплекса работ с меньшей численностью работающих и в более короткие сроки. [20, с. 180]

Аккордные сдельные расценки определяются при индивидуальной форме оплате труда по формуле:

$$P_{\text{ак}} = \sum P_i g_i. \quad (7)$$

При коллективной форме труда по формуле:

$$P_{\text{ак}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i g_i}{Q}, \quad (8)$$

где  $P_{\text{ак}}$  – аккордная сдельная расценка, руб. и коп;

$P_i$  – расценка  $i$ -го вида работ, руб. и коп;

$g_i$  – объем  $i$ -го вида работ в натуральных измерителях;

$Q$  – общий объем работ по конечному результату, в натуральных измерителях.10

Сумма аккордного заработка определяется по формуле:

$$Z_{\text{ак}} = \sum P_{\text{ак}} \cdot Q. \quad (9)$$

За сокращение сроков выполнения аккордного задания при качественном выполнении работ рабочим выплачивается премия. Тогда система будет называться аккордно-премиальной.

Коллективная сдельная – когда заработок каждого работника поставлен в зависимость от конечных результатов работы всей бригады, участка и т.д.

Коллективная (бригадная) сдельная оплата труда применяется на работах по сборке, ремонту, эксплуатации подвижного состава железных дорог и т.д. Бригадная сдельная оплата труда может применяться и в тех случаях, когда труд рабочих функционально разделен, т.е. каждый рабочий выполняет какую-либо работу самостоятельно, но в то же время он связан с каким-то конечным результатом производства. Нормы выработки при этом устанавливаются не для каждого рабочего, а для всей бригады рабочих.

При этой системе бригадные сдельные расценки определяются по одной из следующих формул:

$$P_6 = \sum T_c \cdot H_{\text{вр}} \quad \text{или} \quad P_6 = \frac{\sum T_c}{H_{\text{выр}}}, \quad (10)$$

где  $P_6$  – бригадная сдельная расценка, руб. и коп;

$T_c$  – тарифная ставка разряда выполняемой работы, руб. и коп;

$H_{\text{вр}}$  – норма времени;

$H_{\text{выр}}$  – бригадная норма выработки.

Общий сдельный заработок бригады определяется по формуле:

$$Z_6 = \sum P_6 \cdot Q. \quad (11)$$

Сдельно-прогрессивная оплата труда предусматривает начисление заработной платы следующим образом:

за объём работы в пределах трудовой нормы – по стабильной расценке;

за объём работы, превышающий нормы выработки – по повышенным расценкам. [20, с. 182]

Применение сдельно-прогрессивной оплаты труда эффективно в тех случаях, когда требуется стимулировать быстрый рост объёма работы (продукции, оборота, услуг), например, на новом предприятии или на новом рынке. Однако при перевыполнении норм труда, здесь может быть утрачена обоснованная связь роста заработной платы с ростом производительности труда. Расчет заработка при сдельной системе оплаты труда осуществляется по документам о выработке.

Среди других форм оплаты надо отметить бестарифную модель, она направлена на совершенствование организации и стимулирования труда. Она синтезирует в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивает гибкую увязку размеров заработной платы с результатами деятельности предприятия и отдельных работников. Она основана на полной зависимости заработной платы работника от конечных результатов работы трудового коллектива и оценки труда работника. Её сущность заключается в том, что каждому работнику коллектива присваивается определенный квалификационный уровень, который не образует оклада. [31, с. 287]

Эта модель может применяться:

а) на основе постоянного коэффициента квалификационного уровня работника;

б) на основе постоянного и текущего коэффициентов квалификационного уровня.

В первом случае работнику устанавливается единый постоянный коэффициент квалификационного уровня, который отражает его вклад в результат работы коллектива. Во втором случае постоянный коэффициент устанавливается в соответствии с основными результатами труда работника с учётом его квалификации, производительности труда, отношения к работе, а текущий коэффициент учитывает особенности труда в данном периоде времени. [31, с. 287]



## 1.2. Оплата труда в розничной торговле

Все показатели по труду и заработной плате тесно взаимосвязаны между собой. При их планировании нужно предусмотреть рациональное использование трудовых ресурсов, расходов на оплату труда на социальные нужды. Все показатели целесообразно увязывать с ростом доходов предприятия и улучшением качества обслуживания покупателей.

Расчет плановой численности работников производится с учетом режима работы предприятия. При этом учитываются коэффициенты увеличения численности, необходимой для замены временно отсутствующих работников (отпуск, болезнь). [36, с. 17]

При планировании численности продавцов, кассиров, контролеров-кассиров определяют явочную и среднесписочную численность. При расчете численности этих работников используется показатель условного рабочего места. При его определении могут быть взяты показатели средней площади одного условного рабочего места (в продовольственной торговле – 20м<sup>2</sup>, в непродовольственной – 21,5м<sup>2</sup>). В явочную численность входят работники, которые ежедневно должны быть на работе в течение рабочего времени с учетом времени, затрачиваемого на подготовительно-заключительные операции. Расчет явочной численности производится по формуле:

$$Ч_я = [ P_м (T_p + T_{из}) ] / T_м, \quad (12)$$

где  $Ч_я$  – явочная численность работников чел;

$P_м$  – условное количество рабочих мест, ед.;

$T_p$  – время работы магазина в неделю, ч.;

$T_{из}$  – время подготовительно-заключительных операций, ч.;

$T_м$  - плановая продолжительность рабочей недели одного работника, ч.

Для расчета среднесписочной численности используется формула:

$$Ч_{сс} = Ч_я * T_{нф} / T_{пф}, \quad (13)$$

Где  $Ч_{сс}$ - списочная численность работников, чел.;

$Ч_я$  – явочная численность работников, чел.;

$T_{\text{нф}}$  - число рабочих дней на одного работника в год (номинальный фонд);

$T_{\text{пф}}$  – плановый полезный фонд рабочего времени на одного работника в год.

Рассчитанная среднесписочная численность продавцов может быть уменьшена с учетом того, что часть их работы может выполняться заведующими отделами, их заместителями. Численность работников мелкорозничной сети определяется с учетом режима их работы. Но при этом следует иметь в виду, что при определении численности продавцов и кассиров целесообразно учитывать и такие факторы, как интенсивность покупательских потоков, спрос населения, его сезонность, а также применение современных технологий продажи товаров. [41, с. 55]

На основе расчета плановой численности работников составляется штатное расписание и производится расчет фонда заработной платы (ФЗП).

Штатное расписание представляет собой перечень всех должностей с указанием количества всех работников и предусмотренных ставок и окладов (при тарифной системе оплаты труда) или коэффициентов возрастания заработной платы (при бестарифной системе оплаты труда).

Планирование фонда заработной платы осуществляется в такой последовательности:

на основе штатного расписания определяется годовой фонд заработной платы по ставкам и окладам для всех работников предприятия;

определяется возможная сумма премий с учетом предусмотренных на предприятии условий премирования;

исключаются выплаты по болезни, которые производятся за счет отчислений в фонд социального страхования;

предусматриваются некоторые суммы выплат для совместителей, работников по договорам подряда, т.е. для работников не списочного состава.

Общая сумма фонда заработной платы торгового предприятия составит сумму всех вышеперечисленных позиций.

При планировании фонда заработной платы необходимо предусматривать различного рода доплаты (за работу в выходные и праздничные дни, в ночное время, за сверхурочные работы). Необходимо также включать в состав фонда заработной платы вознаграждения по итогам работы за год, материальную помощь работникам, выплаты на питания, жилье, транспорт. При этом следует иметь в виду, что эти доплаты или единовременные выплаты могут производиться либо за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия (за счет фонда потребления), либо из фонда заработной платы, т.е. издержек обращения.

Кроме метода прямого счета при планировании ФЗП могут быть использованы: нормативный, экономико-статистический методы и метод экономико-математического моделирования. [41, с. 56]

Нормативный метод планирования ФЗП основан на соотношении темпов прироста объема товарооборота и ФЗП (производительности труда и средней заработной платы одного работника). Принято считать (т.е. установлен норматив), что при увеличении товарооборота на 1% (в сопоставимых ценах) ФЗП увеличивается на 0,8%, а при уменьшении товарооборота на 1% ФЗП уменьшается на 1,2%.

К экономико-статистическим методам планирования фонда заработной платы относятся:

расчет ФЗП на основе фактического уровня ФЗП в % к товарообороту за ряд предшествующих лет;

2) расчет ФЗП на основе плановой численности работников торгового предприятия на будущий год и фактической средней заработной платы одного работника за текущий год:

$$\text{ФЗП}_п = Z_ф * Ч_п * I_{зп}, \quad (14)$$

Где  $\text{ФЗП}_п$  - плановый ФЗП работников торгового предприятия на будущий год, руб.;

$Z_ф$  - фактическая заработная плата одного работника за текущий год;

$Ч_п$  – плановая среднесписочная численность работников на будущий год;

$I_{зп}$  – предлагаемый индекс средней зарплаты одного работника в будущем году по сравнению с текущим годом.

Метод экономико-математического моделирования предполагает использование при расчете ФЗП на будущий год различных экономико-математических моделей.

Основными являются следующие модели:

$$Y = a + bx_1, \quad (15)$$

где  $Y$  – ФЗП торгового предприятия, руб.;

$x_1$  – объем товарооборота торгового предприятия, руб.;

$a, b$  – параметры модели.

$$Y = a + bx_2, \quad (16)$$

где  $Y$  – ФЗП торгового предприятия, руб.;

$x_2$  – производительность труда  $i$ -го работника, руб.;

$a, b$  – параметры модели.

Достоинством экономико-статистических методов и метода экономико-математического моделирования ФЗП является наличие информационной базы; недостатками – приблизительность расчетов, перенос негативных тенденций изменения показателей (если это имело место) на будущий год.

Рассчитанный одним из методов плановый ФЗП на будущий год необходимо увязать с основными показателями хозяйственной деятельности торгового предприятия (прибылью, товарооборотом, доходом, издержками обращения) в случае необходимости ввести соответствующие коррективы.

Развитие торговли в нашей стране привело к тому, что наиболее успешные торговые фирмы, накопив достаточно финансовых ресурсов, стали организовывать розничные торговые сети. Однако с развитием и укреплением розничных торговых сетей ужесточается и конкуренция между ними.

Бурное развитие торговли породило огромный спрос на торговых работников. Это подтолкнуло к тому, что в торговлю стали приходить люди ранее никак не связанные с этой сферой. Сегодня все большую актуальность и остроту приобретает проблема обеспечения торговли квалифицированными

кадрами. Среди фирм, представляющих торговые сети, идет настоящая кадровая война. Ключевым фактором успеха становятся системы оплаты труда и различные формы стимулирования.

Если мотивация имеет дело с формированием трудового потенциала, то стимулирование имеет дело с реализацией имеющегося трудового потенциала [51, с.84].

«Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний» [51, с.90].

Особенности стимулирования персонала в розничных торговых сетях объясняются особенностями экономических отношений в торговле и, в частности, в розничных торговых сетях.

Рассмотрим особенности труда в розничной торговле.

Итак, что такое розничная торговая сеть? Воспользуемся определением, которое приводится в Государственном стандарте РФ ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения». Согласно этому стандарту:

розничная торговая сеть – торговая сеть, представленная предприятиями розничной торговли;

торговая сеть - совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под общим управлением;

предприятие розничной торговли - торговое предприятие, осуществляющее куплю-продажу товаров, выполнение работ и оказание услуг покупателям для их личного, семейного, домашнего использования;

торговое предприятие - имущественный комплекс, используемый организацией для купли-продажи товаров и оказания услуг торговли;

услуга торговли - результат взаимодействия продавца и покупателя, а также собственной деятельности продавца по удовлетворению потребностей покупателя при купле-продаже товаров. [19]

Специфика экономических отношений в торговле обусловила особенности труда в этой сфере. За время, прошедшее с начала либерализации российской экономики, значительно расширились масштабы деятельности работников торговли: увеличилась возможность закупать товары за рубежом, получили широкое применение современные методы и приемы продаж; использование современной электронной техники значительно упростило систему расчетов. Затрачиваемый в торговле труд общественно необходим и направлен на увеличение или сохранение стоимости уже созданных товаров. Часть труда торговых работников затрачивается на транспортирование, хранение, доработку, фасовку и упаковку товаров. Такой труд увеличивает стоимость продукта и участвует в создании дохода общества. Иной характер имеет та часть труда, которая затрачивается на обслуживание купли-продажи и учетных операций, связанных с этим процессом, а также на рекламу, инкассацию выручки. Однако такой труд необходим и полезен, хотя и не увеличивает стоимость общественного продукта, а обусловлен товарной формой производства.

В торговле, как и в любой другой отрасли, совокупные затраты делятся на затраты живого и овеществленного труда. Живой труд составляет примерно третью часть трудовых затрат торговых работников. При этом в розничной торговле, где процесс обслуживания замыкается, в конечном счете, на покупателе, доля живого труда значительно выше, чем в оптовой. Это обусловлено самим характером труда и уровнем механизации трудовых процессов.

Одной из важнейших особенностей трудовых ресурсов торговли состоит в том, что более 85% их общего количества составляют женщины, а среди продавцов их удельный вес еще выше [52, с.58].

Труд работников торговых залов – продавцов, кассиров, контролеров-кассиров – отличается неравномерностью распределения нагрузки в течение рабочего дня, недели, года в связи с колебаниями покупательских потоков. Так, колебания числа покупателей в часы пик могут достичь 50% среднечасовой нагрузки. В отдельных случаях в часы пик нагрузка может составить 70-75% всей нагрузки за смену. Плюс ко всему в часы пик, когда заканчивает работу большинство предприятий и количество покупателей возрастает, выработка продавцов из-за утомляемости начинает резко падать (до 30-40%) [52, с.59].

Особенности труда обуславливают особенности управления трудовым поведением работников и процессами стимулирования.

Проблемы стимулирования персонала в розничных торговых сетях.

Проблемы стимулирования персонала в розничных торговых сетях рассмотрим на одном из примеров магазина розничной торговли.

Проблема стимулирования персонала всплыла на поверхность, когда по итогам очередного года работы выручка от розничной сети стала вдруг резко снижаться. Перед руководством стала задача: как исправить ситуацию? Было ясно, что проблема кроется в управлении торговым персоналом. Поскольку именно торговый персонал является тем звеном, которое непосредственно зарабатывает деньги. [38, с. 36]

Оплата труда была организована следующим образом. Основной системой оплаты труда была разновидность сдельной системы – комиссионная. То есть продавцы получали процент от товарооборота. Финансовым отделом был установлен лимит по уровню затрат на оплату труда. Руководство постоянно заботилось о том, чтобы размер заработной платы с одной стороны не был слишком низким (ниже среднего размера заработной платы по отрасли), а с другой стороны старалось не превысить установленный лимит. Поскольку магазины торговой сети неравнозначны по условиям функционирования (как внешним, так и внутренним) и по объему товарооборота, то и величина процента была различной.

Торговая деятельность анализируемого предприятия характеризовалась большим влиянием фактора сезонности. Поэтому размер зарплаты сильно колебался от месяца к месяцу. Руководство решило ввести нижний предел заработной платы на случай, если объемы товарооборота сильно снижались, чтобы защитить работников. Однако это помогло только немного сдерживать напряжение в коллективе в периоды межсезонья.

В случае с новыми магазинами, которые проработали не больше года и не начали приносить достаточный объем выручки в силу объективных причин, продавцам устанавливались оклады. Затем эти продавцы также переводились на комиссионную систему.

Проблема состояла в том, как сопоставить магазины, совершенно разные по таким параметрам, как размер, количество человек, местоположение, режим работы, ассортимент и т.д.

Фактически руководителю приходилось каждый месяц пересматривать размеры процентов, окладов, договариваться с продавцами, которых переводят на новое место работы, о новых условиях работы и т.д.

С увеличением количества магазинов и развитием существующих работа по пересмотру размеров процентов или окладов становится все более трудоемкой.

Руководство сети обратилось в одну из консалтинговых фирм, которой был разработан проект совершенствования оплаты и стимулирования труда. Достоинством сложившейся системы являлось то, что размер заработной платы не ограничен верхним пределом. Для определенного типа людей это является сильным стимулом.

Проведенное в ходе диагностики анкетирование позволило выявить, что 85% продавцов относятся к так называемому типу «У». А это значит, что им нужны дополнительные стимулы, чтобы достигать более высоких показателей в работе. [38, с. 38]

Среди недостатков существующей системы оплаты было отмечено то, что она не учитывала опыт работы и квалификацию продавцов, а потому и не



стимулировала её повышение. Система стимулировала повышение качества услуг торговли лишь косвенно.

Руководству розничной сети было предложено использовать принцип стандартизации. Это позволяет унифицировать параметры системы оплаты труда, применяемые в разных магазинах торговой сети. Такой подход упрощает работу руководителя торговой сети по организации стимулирования продавцов.

Также на предприятии была внедрена система аттестации продавцов. Продавцы были переведены на оклады, которые дифференцировались в зависимости от квалификации. Магазинам стали устанавливать план по товарообороту. При достижении магазином заданного объема товарооборота продавцам выплачивается премия в размере 40% от оклада. Для того чтобы не ограничивать верхний размер заработной платы, было решено, что если объем товарооборота больше заданного, то коллектив продавцов получает процент с разницы между фактическим и плановым объемом товарооборота.

Таким образом, удалось унифицировать параметры системы оплаты труда для торговой сети. Разработав и внедрив такую систему оплаты труда, предприятию удалось избежать проблемы учета трудового вклада.

Несмотря на то, что проект способствовал совершенствованию системы оплаты и стимулирования труда, остались нерешенными ряд проблем. По-прежнему осталась актуальной проблема определения зарплаты продавца в случае его перевода в другой магазин. Поскольку в магазинах работают бригады продавцов, то естественно, что зарплата каждого зависит от поведения коллег. Несмотря на то, что оклад продавца теперь зависит только от уровня его квалификации (влияние этого фактора имеет долгосрочный характер и изменить зарплату в краткосрочной перспективе с его помощью невозможно) и количества отработанного времени, премия продавца зависит от результатов работы всего магазина. В этом случае большое значение приобретает коллектив, в котором работает конкретный продавец. [38, с. 39]

К тому же остается проблема распределения коллективного заработка в виде процента от перевыполнения плана, хотя цена вопроса в данном случае

уже не столь велика, как была до внедрения новой системы. Проблема же сопоставимости заработной платы разных магазинов торговой сети теперь перенесена в область планирования товарооборота. Теперь разницу в местоположении магазинов, их размерах и др. необходимо учитывать при расчете плана товарооборота. При этом, естественно, необходимо опираться на результаты маркетинговых исследований.

Остались нерешенными и такие проблемы стимулирования, как:

проблема справедливости (определение размера вознаграждения продавцов для магазинов торговой сети, разных по таким параметрам, как местоположение, размер, посещаемость и др.);

проблема учета трудового вклада каждого члена бригады в коллективный заработок;

проблема определения зарплаты продавцов в случаях перевода в другой магазин.

Однако в целом, новая система может дать неплохие результаты, ведь теперь у продавцов есть цель в виде плана по товарообороту, к которой они могут стремиться. При этом заработная плата верхним пределом по-прежнему не ограничена. [38, с. 40]

### **1.3. Порядок разработки и внедрения системы нематериального стимулирования**

Система нематериального стимулирования не может существовать сама по себе, она должна тесно увязываться и не противоречить системе материального стимулирования. Поэтому ее следует разрабатывать и корректировать совместно с системой материального стимулирования, либо согласовывать с уже имеющейся системой материального стимулирования. Таким образом, объем, и порядок разработки системы нематериального стимулирования напрямую зависит от степени развития системы материального стимулирования и необходимости ее корректировки. [27, с. 80]

I этап. Подготовка к разработке системы стимулирования.

Шаг 1. Принятие решения о необходимости создания или пересмотра системы стимулирования в компании. На этом этапе необходимо точно установить, какие виды нематериального стимулирования в состоянии будет предоставить организация в соответствии со своим финансовым положением и какова будет стоимость реализации системы нематериального стимулирования.

Шаг 2. Диагностика и оценка персонала.

Этот этап предполагает разработку и согласование критериев, описывающих задачи каждого рабочего места (каждой должности); анализ распределения функций и зон ответственности за ключевыми подразделениями; анализ соотношения официально закрепленных функций и ролей, которые работники берут на себя в действительности. Кроме того, необходимо определение критериев оценки эффективности труда, критериев качественной оценки вклада сотрудников в общий результат работы компании.

На этом этапе происходит разработка и проведение процедур оценки по определению соответствия работников предприятий занимаемой должности.

Шаг 3. Определение потребностей персонала в разных видах нематериального стимулирования и составляющих социального пакета. Здесь следует ориентироваться только на внутреннего клиента.

На этом этапе необходимо провести исследование и анализ преимуществ и недостатков существующей системы мотивации персонала в компании (материального и нематериального стимулирования), целей и потребностей аппарата управления, основанных на стратегии развития компании; анализ мотивационных установок персонала различных категорий, выявление приоритетов; анализ соответствия структуры, процессов и мотивационной системы стратегическим решениям руководства. [24, с. 160]

Также необходим анализ степени удовлетворенности сотрудников условиями работы и содержанием труда; построение профилей условий работы и содержания труда; анализ степени удовлетворенности сотрудников стилями руководства. Целесообразно проанализировать готовность, желание и способность организации к изменению.

Нужно также подготовить обоснованные рекомендации по оптимизации затрат за счет изменения существующей системы мотивации персонала и анализа существующих проблем. Один из наиболее действенных методов оценки уровня удовлетворенности персонала - опрос. Данные корректно проведенного опроса дают весьма полную и реальную картину положения дел в организации и позволяют определить, в каких именно видах стимулирования заинтересованы сотрудники. Преимущество данного метода заключается и в том, что его можно использовать уже на первом этапе – при принятии решения о создании системы нематериальной мотивации.

Важно отметить, что для определения потребностей сотрудников в нематериальном мотивировании следует выделить категории персонала:

- 1) топ-менеджмент; 2) руководители зарабатывающих подразделений;
- 3) руководители обеспечивающих подразделений; 4) специалисты зарабатывающих подразделений; 5) специалисты обеспечивающих подразделений; 6) остальные сотрудники.

Для каждой организации категории могут варьироваться в зависимости от количества персонала, его статуса в компании и специфики деятельности.

В число применяемых методов входят также проведение интервью с руководителями высшего уровня и начальниками подразделений, проведение тестовых процедур диагностического обзора среди сотрудников. [24, с. 162]

Шаг 4. Анализ полученной информации и определение достижений, за которые полагается то или иное материальное или нематериальное вознаграждение.

Результаты реализации I этапа: предоставление отчета о существующей системе стимулирования в компании, возможностях использования отдельных ее элементов при разработке системы стимулирования, а также о потребностях и мотивационных установках персонала; предоставление отчета с анализом функционального распределения между подразделениями, с систематизацией критериев оценки эффективности труда работников и качественных критериев оценки вклада работников в общий результат работы. В отчете должны даваться подробные рекомендации по оптимизации затрат за счет изменения существующей системы мотивации персонала и анализа внутренних проблем.

II этап. Разработка системы стимулирования.

Шаг 5. Доклад результатов диагностики руководству и согласование с ним основных принципов функционирования системы стимулирования.

Шаг 6. Разработка системы материального стимулирования или увязка существующей модели материального стимулирования с моделью нематериального стимулирования.

Включает следующее:

разработку структуры основной заработной платы для каждой из мотивационных категорий персонала;

разработку системы дополнительных выплат в соответствии с мотивационными категориями;

разработку механизма распределения бонусов по итогам деятельности компании за год с учетом дифференцированного подхода к специфике деятельности подразделений, по категориям персонала;

разработку программы долгосрочных поощрений для различных мотивационных категорий; разработку системы распределения нематериальных факторов компенсации персонала, взаимосвязанной с материальными факторами поощрения;

проведение совместно с группой специалистов по проекту оценки эффективности отдельных элементов компенсационного пакета (с учетом финансовых и нефинансовых факторов) и комплексной системы стимулирования в целом. [24, с. 163]

Шаг 7. Разработка системы нематериального стимулирования персонала.

Разработка стратегии, общих принципов и механизмов функционирования системы нематериальных стимулов во взаимосвязи с системой материального стимулирования.

Определение стратегических принципов, критериев и конкретных финансовых/управленческих механизмов распределения вознаграждения между подразделениями компании с учетом их дифференциации.

Согласование общих принципов и определение специфических (качественных и количественных) критериев оценки вклада в результаты деятельности компании для каждой из трех групп: подразделение (по группам); руководство; сотрудники (по мотивационным категориям).

Согласование, коррекция и утверждение показателей и механизма последующей процедуры оценки результатов деятельности: сотрудников; подразделений; руководства.

Разработка основных элементов системы вознаграждения персонала (материальная/нематериальная составляющие, основные/дополнительные выплаты, долгосрочные/краткосрочные выплаты, постоянная/переменная части).

Определение взаимосвязи между критериями оценки и варьируемыми составными частями, формами и сроками выплаты вознаграждения. [24, с. 164]

Результаты реализации II этапа таковы:

предоставление обоснованной программы, представляющей собой комплексную систему взаимосвязанных факторов материального и нематериального стимулирования различных категорий персонала компании, методики ее внедрения и управления;

предоставление рекомендаций по перспективному развитию системы стимулирования;

предоставление критериев оценки результатов деятельности сотрудников (по мотивационным категориям), подразделений (по выделенным группам) и компании в целом; формулирование рекомендаций по определению значимости критериев в форме и размере распределяемого вознаграждения;

предоставление описания индивидуальных целей сотрудников, подразделений и руководства компании;

предоставление альтернативных программ компенсации персонала, содержащих принципы и конкретные механизмы распределения вознаграждения между подразделениями (по выделенным группам) и сотрудниками компании (по мотивационным категориям);

предоставление подробных рекомендаций в отношении эффективности программ нематериального стимулирования. [24, с. 170]

III этап. Внедрение системы нематериального стимулирования и поддержание ее функционирования.

Шаг 8. Ознакомление персонала компании с социальным пакетом. Для этого необходимо опубликовать структуру соцпакета на корпоративном сайте. Также следует провести информационное совещание с начальниками подразделений, где объяснить, каким образом формировался пакет и как распределялись бонусы для различных категорий персонала. Ответственным за внедрение системы необходимо ответить на вопросы и возражения, возникшие у персонала. Можно провести модельное внедрение, то есть выдать распечатки

со сведениями о том, какие преимущества можно получить после перехода на новую систему стимулирования, при гибкой системе распределения дополнительного социального пакета предоставить различные варианты его использования и подробными расчетами, что каждый из вариантов может дать сотруднику.

Шаг 9. Утверждение системы стимулирования.

Шаг 10. Поддержание, мониторинг и обновление социального пакета. Данная процедура необходима, так как социальный пакет просто не может быть статичен, иначе он перестает быть мотивационным механизмом и теряет свою привлекательность. Периодичность мониторинга и обновления социального пакета зависит от следующих факторов: изменений в структуре компании; стратегических целей; текучести персонала.

Идеальная периодичность проведения мониторинга – один раз в год. Это позволит вовремя определять актуальность принятого социального пакета в организации. В случае если мониторинг показал, что социальный пакет организации недостаточно актуален, следует вернуться ко второму этапу и провести всю процедуру заново.

Шаг 11. Поддержание, мониторинг и обновление всей системы нематериального стимулирования. Система нематериального стимулирования в целом также нуждается в регулярном пересмотре, хотя он может проводится и несколько реже, чем пересмотр составляющих соцпакета. Такая необходимость может возникнуть, в частности, из-за резкого изменения на рынке труда; из-за большой текучести кадров в организации и, как следствие, изменения мотивационного профиля организации. [24, с. 171]

Подводя итог всего вышесказанного, можно представить различные виды стимулирования в таблице 1.



Таблица 1.

### Формы стимулирования персонала

№ п/п	Формы стимулирования	Основное содержание
	Заработная плата	Плата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительные (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) за заработную плату.
	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введение компенсационных выплат; 3) индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.
	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения, премии, добавочное вознаграждение). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.
	Участие в прибыли	Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой).
	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций.
	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные.

**Продолжение таблицы 1.**

Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.
Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможности участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки.
Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок»).
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу), б) с частным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами.
Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств.
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на предприятии; выплату субсидий на питание.
Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров.
Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне.

**Продолжение таблицы 1.**

	Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения).
	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели.

## Выводы по первой главе

Стимулирование труда - способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

Материальное стимулирование работников - совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов. Различают денежное и не денежное материальное стимулирование.

Нематериальное стимулирование - стимулирование труда, включающее: моральное стимулирование; стимулирование свободным временем; организационное стимулирование. [7, с. 45]

Основные инструменты стимулирования в практике менеджмента - з/пл, бонусы, участие в прибыли, участие в акционерном капитале, стимулирование свободным временем и т.д.

Основные инструменты социально – психологического стимулирования работы - соц.пакет, страхование, организация питания, программы обучения, карьерный рост и т.д.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение

существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование — это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций. Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования. [50, с. 140]

## **Глава 2. Техничко-экономическое описание объекта исследования ИП**

**Шиманская Н. А.**

### **2.1. Краткая характеристика ИП Шиманская Наталья**

**Александровна**

Магазин «Чистюлькин» осуществляет свою деятельность в соответствии со следующими нормативно-правовыми актами и документами: Гражданский кодекс РФ, Закон о защите прав потребителей, Правила Российской торговли, свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя, лицензия на розничную торговлю косметическими и товарами личной гигиены в магазинах.

Основным видом деятельности для исследуемого индивидуального предпринимателя является торговля косметическими и товарами личной гигиены.

Магазин «Чистюлькин» уверенно держит свои лидирующие позиции в сегменте парфюмерно-косметических магазинов Челябинской области в формате «рядом с домом».

Юридический адрес: Россия, почтовый индекс 456592, Еманжелинский район, п. Красногорский ул. Рабочая – 1.

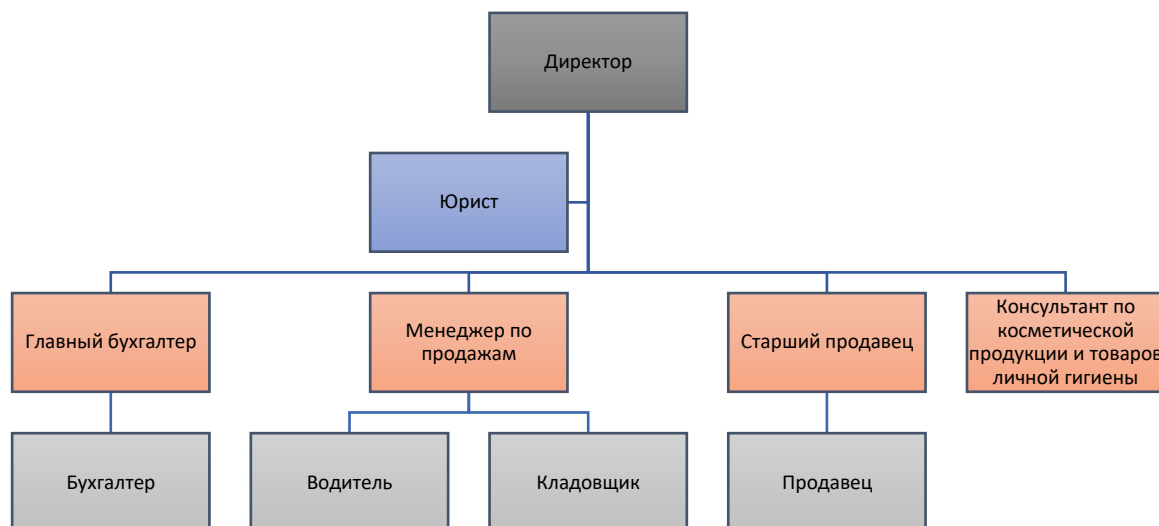
Магазин был открыт 14 лет назад в 2004 году. За 14 лет работы мы накопили бесценный опыт, сформировали команду профессионалов, отработали стандарты работы.

Вы можете приобрести товары по выгодным ценам. В ассортименте магазина представлено более тысячи различных товаров, которые необходимы и востребованы каждым из нас. Это косметические средства, парфюмерия и декоративная косметика, средства личной гигиены и бытовая химия.

В 2014 году наш магазин победил в районном конкурсе «Лучший фасад предприятий, организаций, объектов розничной торговли» в номинации «Минимализм»

Работая с нами, Вы всегда можете быть уверены в грамотном и вежливом обслуживании и в высоком качестве продукции.

Для нас огромная честь, видеть Вас среди наших покупателей!



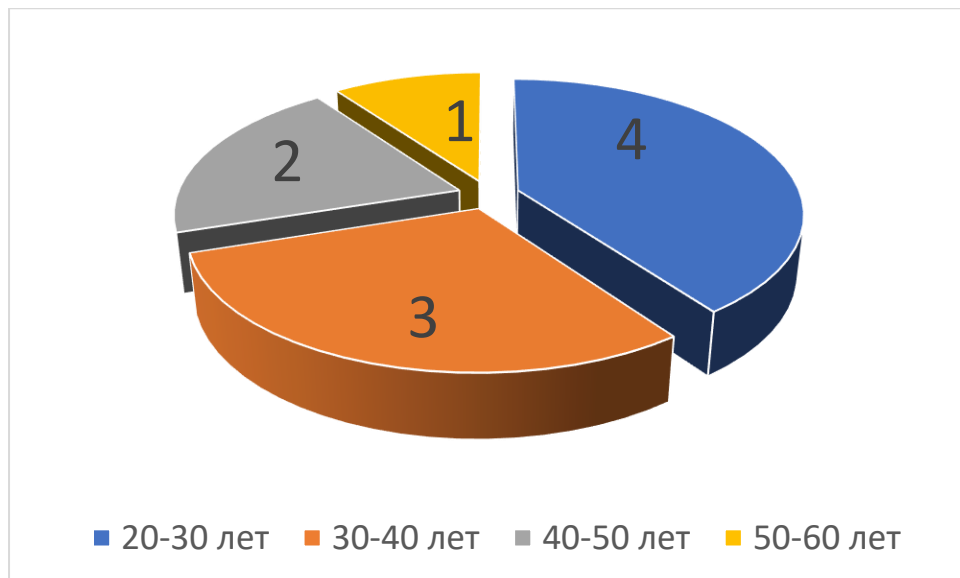
**Рисунок 1. Общая организационная структура**

Общая численность персонала – 10 человек. Рассмотрим состав персонала в разрезе возраста, образования и стажа работы.

**Таблица 2.**

**Состав сотрудников по возрасту**

№ п/п	Возраст	Количество человек
	20-30 лет	4
	30-40 лет	3
	40-50 лет	2
	50-60 лет	1

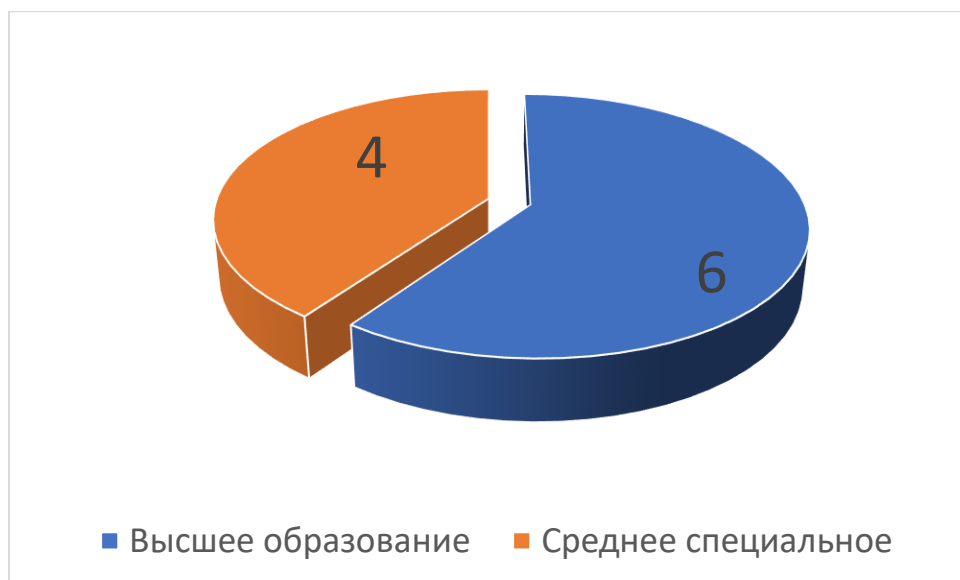


**Рисунок 2. Состав сотрудников ИП Шиманская Н. А. по возрасту**

**Таблица 3.**

**Состав сотрудников по образованию**

№ п/п	Образование	Количество человек
	Высшее	6
	Среднее специальное	4

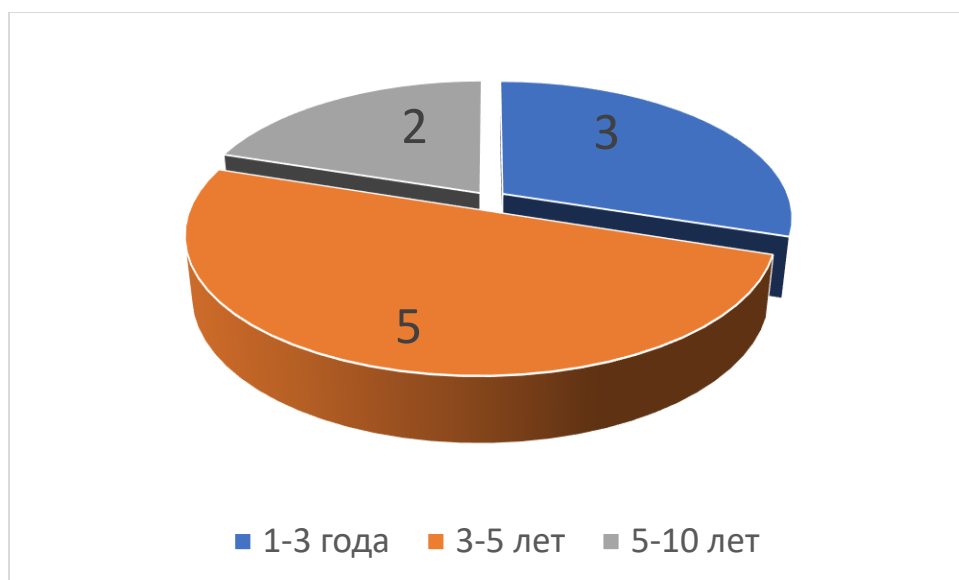


**Рисунок 3. Состав сотрудников ИП Шиманская Н. А. по образованию**



**Таблица 4.****Состав сотрудников по стажу работы**

№ п/п	Возраст	Количество человек
	1-3 года	3
	3-5 лет	5
	5-10 лет	2

**Рисунок 4. Состав сотрудников ИП Шиманская Н. А. по стажу работы**

Предметом социальной заботы ИП Шиманская Н. А. являются ее сотрудники. «Чистюлькин» стремится обеспечить им безопасные и максимально комфортные условия труда, создать условия для профессионального роста и личного развития.

В целях эффективного развития деятельности магазина «Чистюлькин» важно оценивать его кадровые возможности. Людей, работающих на предприятиях торговли, следует рассматривать как носителей культуры, знаний, опыта, навыков решения проблем и действий в непредвиденной ситуации. А именно эти параметры в конечном итоге определяют эффективность работы предприятия в конкурентных рыночных условиях.

Работники администрации имеют высшее экономическое образование и большой (от 4 до 17 лет) опыт работы в потребительской кооперации.

Продавцы-консультанты имеют среднее торговое образование, опыт работы в торговле.

Магазин «Чистюлькин» использует в качестве основного метода продажи метод обслуживания через прилавок. Этим обусловлена структура персонала магазина, в которой преобладают продавцы-консультанты и старшие продавцы, работающие на принципе взаимозаменяемости.

Основными составляющими социального пакета для работников ИП Шиманская Н. А. являются:

социальные льготы и гарантии (различные виды материальной помощи, премий и т.п.)

добровольное медицинское страхование работников;

единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении работника из ИП Шиманская Н. А. в связи с уходом на пенсию;

организация культурно-массовых мероприятий;

единовременное пособие одному из родителей при рождении ребенка; ежемесячное пособие работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста.

Среди общего перечня социальных гарантий размер заработной платы является главным, поскольку рост реальной заработной платы - по-прежнему наиболее важный фактор при решении многих социальных проблем и ключевое средство мотивации к высокопроизводительному труду. Для сотрудников магазина «Чистюлькин» заработная плата регулярно, повышается в соответствии с ростом производительности труда.

Заработная плата сотрудников формируется по следующей формуле:

$$ЗП = \text{Оклад} + \% \text{ продаж} + \text{Премии} \quad (17)$$

Оклад представляет собой постоянную (фиксированную) часть заработной платы сотрудника. По сути, оклад – это гарантированный доход. Размер оклада не зависит от текущих результатов деятельности сотрудника.

Оклад Является составляющей заработной платы, отвечающей за формирование ощущения «стабильности». Оклад может составлять от 30 до 60 % от общего объема заработной платы.

**Таблица 5.**

**Ассортимент ИП Шиманская Н. А.**

Наименование	Вид	Ассортимент
Средства для ухода за кожей лица и тела	Средства косметические	Кремы, гели, маски — для любого типа кожи – жирной, сухой, для ночного и дневного применения.
	Мужские косметические средства	Кремы, лосьоны, бальзамы, желе после бритья.
	Косметические защитные средства	Кремы, лосьоны, лосьоны от загара, средства для ухода после загара.
Лечебно – профилактические средства	Специальные косметические средства	Антиперспиранты, средства для укрепления и роста ногтей, соли для принятия ванн, средства против перхоти, кремы для массажа, депиляторы (для удаления волос), отбеливающие средства.
	Очищающие средства	Скрабы, пиллинги (содержат абразивные вещества), лосьоны, тоники, пенки.
Средства для ухода за волосами головы.	Натуральные/химические.	Средства для окраски волос (хна, басма), нестойкие (пенки, оттеночные бальзамы), кремы, лосьоны, маски, питающие бальзамы.
Декоративная косметика.	Косметика для губ	Помада, контурный карандаш, блеск для губ.
	Косметика для лица	Пудра, румяна, тональные кремы, крем – пудра, компактная пудра, маскирующие карандаши.
	Средства для глаз	Тени для век, разные по цвету, оттенкам: матовые, блестящие, перламутровые; подводка для глаз, карандаш для глаз, тушь.
	Средства для ногтей	Лаки, разбавители, растворители лаков, средства для удаления кутикулы.

Таблица 6.

## Матричный анализ макроокружения

№ п/п	Фактор	Состояние фактора	Прогнозируемая тенденция	Характер влияния	Степень влияния (-5 +5)	к отн. важности влияния фактора	Ответная реакция
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>							
1.1	Уровень инфляции	За последний год – 9,6 %	Тенденция к снижению до 8,8 %	Значительный: 1.рост деловой активности; 2. увеличение прибыльности вложений.	+1	0,2	Повышение деловой активности и субъектов хозяйствования, что стимулирует спрос и предложение
1.2	Налоговое законодательство	Налоговая нагрузка на экономику 26.4 %	Вероятность потенциального изменения из-за запутанности и налогового законодательства	Высокое налоговое бремя снижает деловую активность	- 1	0,3	Уход от уплаты налогов

Продолжение таблицы 6.

1.3	Уровень ставки рефинансирования	Около 8,0 %	6,0 % с учетом стабилизации инфляции	Колебания банковской ставки	2	0,25	Невозможность долгосрочного кредитования
<b>2. ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>							
2.1	Правовая база	Реформирование законодательства	Нестабильная	Постоянное изменение правил игры. Незащищенность прав собственника и прав кредитора	1	0.03	Лоббирование интересов в органах власти
2.2	Отношения с местной администрацией	Взаимовыгодное сотрудничество	Особое внимание к деятельности градообразующих предприятий	Поддержка предприятий для 1.охранения рабочих мест 2. финансирования объектов социальной значимости	+5	0.25	Взаимообязывающее сотрудничество
2.3	Отношения с государством	Поддержка отечественных производителей	Интеграция в мировое сообщество	1. Снижение ставок пошлин на оборудование и комплектующие, не производимые в РФ.	+ 3	0.13	Расширение внутреннего рынка

Продолжение таблицы 6.

3. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
3.1	Изменение в технологии производства	Отставание от прогрессивных мировых технологий	Недостаток средств для НИОКР	Глобальный: низкий уровень конкурентоспособности продукции отечественных производителей	- 1	0.05	Совершенствование технологии производства.
3.2	Структурный спад в отраслях народного хозяйства	Устаревшие методы и системы управления производством	Постепенный выход из кризиса	Значительный: новые методы и системы управления финансами качеством логистикой	- 2	0.13	Внедрение системы ИСО 9000
4. РЫНОЧНЫЕ ФАКТОРЫ							
4.1	Покупательский спрос	Обеспеченность экономического оборота денежной массой – 17 % Низкий уровень платежеспособности	Рост реальных доходов населения на 4.8 %	Рост деловой активности	+ 5	0.2	Увеличение объемов производства товаров и услуг

Продолжение таблицы 6.

5. ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
5.1	Соответствие экологическим стандартам ЕЭК ООН	Требования международных организаций ФЗ «Об охране атмосферного воздуха»	Экологическая революция	Значительный: 1. критерий конкурентоспособности товара 2. ухудшающаяся экологическая ситуация в мире	-2	0.14	Конструкторские разработки в отношении щадящих материалов. Отечественные потребители не готовы платить высокую цену экологии

Интегральная оценка:  $1 * 0,2 + (-1 * 0,3) + 2 * 0,25 + 3 * 0,13 + (-1 * 0,05) + (-2 * 0,13) + 5 * 0,2 + (-2 * 0,14) = 0,2 - 0,3 + 0,5 + 0,39 - 0,05 + 1 - 0,26 - 0,28 = 1,2$

Вывод: интегральная оценка равна 1,2, что свидетельствует о положительном восприятии элементов внешнего воздействия окружения на деятельность предприятия.

#### SWOT-анализ

SWOT-анализ – выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, её возможностей и угроз исходя из состояния внешней среды.

SWOT-анализ магазина «Чистюлькин» позволяет выяснить:

использует ли организация внутренние сильные стороны;  
являются ли слабости компании её уязвимыми местами в конкуренции;  
какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех;  
какие угрозы должны наиболее беспокоить управление компании.

**Таблица 7.**

**SWOT-анализ**

Внешняя составляющая	Возможности: 1) появление новых поставщиков; 2) снижение процентной ставки; 3) выход на новые территориальные рынки.	Угрозы: 1) усиление конкуренции; 2) рост цен поставщиков; 3) повышение цен на энергоносители.
Внутренняя составляющая	Появление новых поставщиков и доступная цена на товар позволяют значительно расширить ассортимент продукции. Использование собственного и по необходимости заемного капитала для финансирования деятельности торговых точек.	Несколько торговых точек в разных районах города позволяет расширить рыночную долю преимущества перед конкурентами. Достаточный уровень цен позволяет обладать конкурентными преимуществами в условиях роста цен на энергоносители.
Сильные стороны: 1)несколько торговых точек в разных районах города; 2) наличие собственного оборотного капитала и чистой прибыли; 3)доступная цена товаров и собственная доставка от поставщиков.	Выход на новые территориальные рынки усилит спрос на товар и выявит, что осуществление деятельности не возможно без отдела маркетинга. Возможность выхода на новые рынки делает возможным решение проблемы недостатка квалифицированных кадров и несовершенной структуры управления.	Необходимо разработать мероприятия по решению проблемы недостатка квалифицированных кадров. В условиях усиления конкуренции можно использовать опыт конкурентов, не привлекая труд маркетологов.
Слабые стороны: 1)недостаток квалифицированных кадров; 2)несовершенная структура управления; 3)отсутствие маркетинговой службы.		



## STEP - анализ

Анализ объективных факторов внешней среды, не зависящих от воли и сознания хозяйствующих субъектов, является содержанием данного метода.

**Таблица 8.**

### STEP – анализ

Группа факторов	События	Опасности/ возможности	Вероятность события / проявления фактора (0...1)	Программа действий
Политические	1. Правовая база 2.Продолжение экономического кризиса. 3.Реформирование экономики (изменения в Налоговом, Трудовом кодексе)	1.Регламентирование всех сторон деятельности. 2.Снижение спроса на отечественную дорогостоящую обувь. 3.Изменения в законодательной базе	1. 0,4 2. 0,5 3. 0,3	1.Соблюдение законов 2.Удержание цены на канцтовары путем сокращения издержек. 3.Увеличение объемов продаж.
Экономические	1. Стадия делового цикла 2. Цены на энергоресурсы 3. Налоговое законодательство	1. Стадия зрелости 2.Увеличение стоимости на энергоресурсы 3.Изменение ставки налогов	1. 0,3 2. 0,5 3. 0,3	1.Повышение деловой активности. 2.Привлечение покупателей маркетинговыми средствами 3.Своевременная уплата налогов

Продолжение таблицы 8.

Социальные	1. Демографическая структура населения 2. Стиль жизни, обычаи и привычки. 3. Создание рабочих мест.	1. Школьники, студенты – большая часть покупателей. 2. Приобретение привычного ассортимента. 3. Квалифицированный персонал, качество обслуживания	1. 0,5 2. 0,6 3. 0,2	1. Постоянные покупатели приносят доход. 2. Стимулирование продаж для роста прибыли. 3. Создание рабочих мест для сотрудников.
Технологические	1. Обновление оборудования. 2. Расширение ассортимента. 3. Новые продукты (скорость обновления, источники идей).	1. Увеличение производственных мощностей 2. Привлекательность для покупателей за счет широкого ассортимента. 3. Использование компьютеров и высоких технологий	1. 0,2 2. 0,4 3. 0,4	1. Внедрение нового оборудования. 2. Увеличение объемов производства. 3. Создание электронного магазина.

Интегральная оценка = 4,6

Вывод: исходя из STEP - анализа, организации следует обратить внимание на угрозы:

Продолжающийся кризис отрицательно сказывается на доходы магазина «Чистюлькин». Покупатели предпочитают дешевую продукцию. Все канцтовары не отличаются по назначению, но сильно разнятся по стоимости. Для детей предпочитают брать товары по низкой цене. Все это может снизить уровень дохода производства.

Растущая цена на энергоносители приведет к повышению стоимости продукции.

Наличие возможностей:

Создание электронного магазина привлечет покупателей, которые любят совершать покупки в интернет - магазинах, что экономит время и предоставляет скидку 5% покупателям.

Изменения в налоговом кодексе может облегчить налоговое бремя, позволит «выйти из тени».

Растущая платежеспособность позволит увеличить объемы производства.

Обновление оборудование позволит сократить время обработки материалов, снизит затраты, что позволит укрепить позицию в конкурентной борьбе.

## 2.2. Анализ экономической и хозяйственной деятельности предприятия

### Основные экономические показатели

Характеристику достигнутых результатов торговой деятельности ИП Шиманская Н. А. можно при помощи изучения основных показателей эффективности коммерческой деятельности в динамике за последние три года. Они представлены в таблице 10.

Данные таблицы 9, показывают, что на протяжении изучаемого периода экономическая эффективность не имела однозначной тенденции. Так, в 2017 г. товарооборот в денежном выражении снизился по сравнению с 2016 г. на  $(1769\ 000,0 - 1\ 752\ 755,9) = 16\ 244,1$  тыс. руб. или 0,9 %. Вместе с тем на протяжении 2005г значение показателя возросло по сравнению с 2016 г. на 168 817,1 тыс. руб., а с 2017 г. уже на 185 061,2 тыс. руб.

Эффективность торговой деятельности можно проследить с помощью показателя удельного товарооборота на 1 работника. Отмечается увеличение значения данного показателя в 2018 г. и в расчете на всех работников, и в расчете на одного работника магазина. Эта наблюдается и в 2017 г. (на 1 чел.).

**Таблица 9.**

#### Основные показатели эффективности коммерческой деятельности магазина «Чистюлькин» в 2016-2018 гг. (в фактических и сопоставимых ценах 2018г.)

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение 2018 в %		Абсолютное отклонение 2018 от	
				2016	2017	2016	2017
Годовой това- рооборот, т.р. -факт. -сопост.	17690 0	2148600 1752755, 9	3284600 1937817, 1	109,5	110,5	168817,1	185061,2
Общая площ.	730	730	730				

Продолжение таблицы 9.

Год.товарооборот на м <sup>2</sup> общей площади, -факт т.р. -сопост. т.р.	2423,3	3354,25 2401,04	4499,5 2662,4	109,9	110,9	239,11	261,36
Торг.площ. м <sup>2</sup>	420	420	450				
Годовой товарооборот на м <sup>2</sup> торговой площади, т.р. -факт. -сопост	4211,9	5830 4173,2	7299,1 4319	102,5	103,5	107,1	145,8
Численность -персонала -продавцов-консультантов	20 10	19 10	19 10				
Годовой товарооборот на 1 работника, т.р -факт -сопост	88450	128873,7 92250,3	172873,7 102292,1	115,6	110,9	13842,1	10041,8
Годовой товарооборот на 1 раб. прилавка -факт -сопост	17690 0	214860 175275,6	328460 193781,7	109,5	110,5	16881,7	15899,5
Валовой доход, -факт т.р. -сопост т.р.	27550 0	345700 247458,8	525500 310946,7	112,8	125,6	35446,7	63487,9

**Продолжение таблицы 9.**

Уровень вало-вого дохода	15,57	14,11	15,99	102,5	113,4	0,4	1,9
Издержки обращения, %	32380	326000	466400				
-факт	0	233357,2	374792,9	84,9	117,8	-49007,1	41435,7
-сопост							
Уровень издержек обращения, %	18,3	13,3	14,1	77	106	-4,2	0,8
Прибыль чистая, т.р.							
-факт	-	13790	41370				
-сопост	41050	9871,2	24479,3	-59,7	247,9	65529,3	14608,1
Рентабельность продаж, %	-2,3	0,56	1,26			3,56	1,82
Рентабельность издержек обращения, %	-12,56	4,23	8,87			21,43	4,64
Товарооборот, в дн	56	68	34			-22	-34

Даже при росте торговой площади в 2017 г. на 30 м<sup>2</sup> (за счет сокращения незадействованной складской площади) удельный товарооборот на 1м<sup>2</sup> в 2018г имел тенденцию к увеличению на 107,1 тыс. руб. по сравнению с 2016г и на 145,8 тыс. руб. по сравнению с 2017г. Но при стабильной величине торговой площади 2016-2017 гг. на уровне 420 м<sup>2</sup> в 2017 г. данный показатель сократился из-за снижения товарооборота.

Динамика валового дохода за рассматриваемый период аналогична той, что имела место в анализе товарооборота магазина «Чистюльки». В 2018 г. объем валового дохода и его уровень (% к товарообороту) снизился на 28041 тыс. руб. и 1,46% соответственно. Однако в 2018 г. показатели возросли по сравнению как с 2016г, так и по сравнению с 2017 г.

Валовой доход предприятия тесно связан с его издержками обращения и прибылью. Эти связи можно представить формулами:

Прибыль = валовой доход (или доход от реализации) – издержки обращения;

Валовой доход – товарооборот – покупная стоимость реализованных товаров.

Поэтому рассмотрим динамику издержек обращения (их объема и уровня) в сопоставлении с динамикой валового дохода и прибыли.

В 2016 г. уровень издержек обращения в 18,3% значительно (на 2,73%) превосходил уровень валового дохода (первый входит в состав второго), поэтому магазин в 2016 г. вместо прибыли получил убыток - 41050,0 тыс. руб.

В 2017 г. экономическая ситуация несколько улучшилась, что выразилось в высоком уровне валового дохода по сравнению с уровнем издержек обращения (первый выше второго на 0,81%). Это предопределило получение магазином прибыли в 2017 г., которая составила 9871,2 тыс. руб. или 0,56% от товарооборота (показатель рентабельности продаж).

Следует отметить, что рентабельность торговли магазина в 2016 г. находилась на очень низком уровне. Это связано с низким уровнем валового дохода, который снижается в 2016 г., что свидетельствует об удорожании покупной стоимости товаров. Наряду со снижением в 2016 г. уровня издержек обращения удорожание покупной стоимости товара не позволило магазину добиться значительных экономических успехов в данном периоде.

В 2018 г. уровень валового дохода несколько возрос, также повысился уровень издержек обращения. Однако это не помешало магазину получить прибыль в размере 24479,3 тыс. руб., что составило 1,26% к товарообороту.

В 2017 г. возросла рентабельность издержек обращения: теперь 1 руб. затрат принес 0,04 руб. прибыли по сравнению с тем, что в 2016 г. каждый затраченный руб. давал почти 0,13 руб. убытка.

В 2018 г. рентабельность издержек обращения возросла по сравнению с 2016 г. более чем в 2 раза (8,87 руб.). Это явилось положительной тенденцией, указывающей на рост экономической эффективности работы магазина.

Общую картину динамики экономической эффективности магазина подтверждает снижение товарооборотности в днях, что говорит о сокращении времени цикла обращения товарных запасов, повышении скорости товародвижения, это способствует росту экономической эффективности магазина.

Основное внимание руководства коммерческой деятельностью магазина должно быть приковано к поиску вариантов снижения покупной стоимости товаров (при росте уровня их качества в соответствии с положениями покупателей) и увеличения валового дохода, к работе по снижению уровня издержек обращения при повышении качества торгового обслуживания.

Вместе с тем руководству следует стимулировать персонал к активной трудовой деятельности путем справедливой оплаты труда по трудовому вкладу и достигнутому результату, учитывая методы работы и их влияние на стратегические интересы персонала. Рассмотрим опыт организации оплаты труда в магазине «Чистюлькин» и перспективы его совершенствования.



### 2.3. Оценка действующей системы стимулирования персонала

Изучение основ организации оплаты труда ИП Шиманская Н. А., магазине «Чистюлькин» показало, что на данном торговом предприятии применяется повременно-премиальная система оплаты. Она характеризуется использованием в качестве базы оплаты окладов за отработанное время на каждую должность, а также применением инструмента премирования коллектива за повышение показателей торговой деятельности.

Оклады устанавливаются приказом Шиманской Н. А. и пересматриваются администрацией 1 раз за полугодие, но не чаще 1 раза в месяц. Прежде чем издавать приказ об утверждении окладов, руководство выносит проект системы окладов на обсуждение администрации, затем всего трудового коллектива. Однако, как показывает практика, замечания и предложения по установлению окладов, внесенные коллективом, далеко не всегда учитываются предпринимателем, поскольку в основу планирования оклада положено бизнес-планирование деятельности торгового предприятия, которое ограничивается особенностями рыночной ситуации (условиями ценовой и неценовой конкуренции, возможностями поставщиков, налоговой системой и требованиями других государственных инспектирующих органов).

Оклады устанавливаются следующим образом. Руководство выясняет, сколько платят в магазинах формата, подобного «Чистюлькину», в зале обычно работает администратор торгового зала и два продавца в смену. Может работать и стажер – продавец на испытательном сроке. На торговых площадях до 150 кв. м, как правило, не вводится должность кассира, его функцию по мере загруженности выполняют продавцы.

Если торговая площадь не превышает 100 кв. м и проходимость не очень высокая, то трудится один человек в смену и администратор. Учитывая график работы – ежедневно с 10 часов до 19 часов 2/2, – получаем необходимую численность персонала.

Сколько же необходимо платить продавцам и сколько администратору? Чтобы определиться с расценками, крупные сети заказывают маркетологам анализ рынка. Исследования проводятся методом фокус - групп. Подобного рода услуги недешевы, а обращаться за ними необходимо регулярно. Поэтому в силу ограниченности ресурсов небольшие компании предпочитают обходиться своими силами.

Ведь важен порядок цен, а не точная сумма до десятых. На самом деле, достаточно проанализировать предложения десятка компаний, находящихся примерно на том же уровне развития.

Информация собирается на сайтах, связанных с поиском работы, в газетных объявлениях о вакансиях конкурентов. Далее выводится средняя цифра, которая, как правило, и является фактической стоимостью подобных специалистов на рынке. Параллельно осуществляется постоянный мониторинг реакции кандидатов на предложенные условия.

Рассмотрим, какова динамика окладов в магазине «Чистюлькин» по кварталам 2017-2018гг (таблица 10.).

**Таблица 10.**

**Размеры и динамика окладов в магазине «Чистюлькин» по  
кварталам 2017-2018 гг.**

	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв 2018		2 кв 2018		3 кв 2018		4 кв 2018	
	2017 руб	2017 руб	2017 руб	2017 руб	руб	В% 1 кв 2017	руб	В% 2 кв 2017	руб	В% 3 кв 2017	руб	В% 4 кв 2017
Директор	10000	10000	10000	10000	12000	120	12000	120	12000	120	12000	120
Юрист	9000	9000	9000	9000	10000	111	10000	111	10000	111	10000	111
Главный бухгалтер	9000	9000	9000	9000	10000	111	10000	111	10000	111	10000	111
Бухгалтер	8000	8000	8000	8000	9000	113	9000	113	9000	113	9000	113

**Продолжение таблицы 10.**

Менеджер по продажам	800 0	800 0	800 0	800 0	900 0	113	900 0	113	900 0	113	900 0	113
Старший продавец	800 0	800 0	800 0	800 0	900 0	113	900 0	113	900 0	113	900 0	113
Продавец	600 0	600 0	600 0	600 0	650 0	108	650 0	108	650 0	108	650 0	108
Консультант по косметической продукции и товаров личной гигиены	600 0	600 0	600 0	600 0	700 0	116	700 0	116	700 0	116	700 0	116
Водитель	800 0	800 0	800 0	800 0	900 0	113	900 0	113	900 0	113	900 0	113
Кладовщик	700 0	700 0	700 0	700 0	800 0	114	800 0	114	800 0	114	800 0	114

Анализ данных таблицы 10 демонстрирует соблюдение интересов администрации в политике регулирования окладов. Приоритеты работников администрации над продавцами и старшими продавцами в первую очередь явствуют из соотношения окладов представителей этих категорий персонала. Так, в 1-ом квартале 2017 г оклад главного бухгалтера превышал оклад продавца в 1,5 раза, оклад старшего продавца – практически в 1,13 раза.

Образовательный уровень и интеллектуальная нагрузка работников администрации создают объективные предпосылки для более высокого уровня вознаграждения. Но вместе с тем материальную ответственность за товарные ценности несут старшие продавцы и продавцы. Из их заработка производятся удерживания за порчу товаров, их утерю и другую убыль сверх установленных норм, в том числе хищения покупателями (в магазинах самообслуживания это не редкость). Поэтому сложившиеся соотношения окладов нарушают принцип справедливости вознаграждения.

Пропорции между оплатой труда ответственных работников прилавка и руководства должны быть меньше (около 1:1,7), что будет удовлетворять критерию справедливости в оплате труда работников торговли.

Данные таблицы 10 позволили выявить тот факт, что постепенное повышение уровня оплаты (которое является естественным и компенсирует инфляцию) реализуется только для административных работников, что нарушает принцип справедливости в оплате труда на данном предприятии. Сам уровень окладов, применяемых в 2017-2018 гг. показывает, что инфляционные процессы более тяжелым бременем отражаются на доходах продавцов, и неквалифицированного персонала магазина (уборщицы, грузчиков).

Относительные величины прироста оклада (% к предшествующему кварталу) также показывают, что более быстрыми темпами возрастает оклад у главного бухгалтера, юриста, специалиста по печатям и штампам.

Одна из важнейших задач оплаты труда – закрепление ценных кадров на предприятии – решается с помощью создания более благоприятных условий оплаты, ее своевременной выплаты, возможностей увеличения дохода за счет вклада в развитие предприятия и получения более высоких показателей коммерческой деятельности. В магазине «Чистюлькин» в качестве основного преимущества для закрепления персонала на предприятии используется как величина зарплаты (оклада), так и ее постоянство, т.е. гарантии получения определенной величины заработной платы при любых результатах деятельности. В то же время при более высоких результатах, чем плановые, предусмотрено увеличение зарплаты через премирование.

На рынке труда п. Красногорский кадры продавцов на первый взгляд имеются в избытке, о чем свидетельствует постоянное наличие ряда вакансий данной категории в Службе занятости поселка. Вместе с тем продавцы, отвечающие самым высоким требованиям культуры и товароведных знаний, эффективных навыков работы с покупателями должны цениться руководством предприятий, это один из ключевых факторов рыночного успеха предприятия торговли. В решении система оплаты труда магазина «Чистюлькин», является

справедливое материальное вознаграждение работников торговых залов, направленное на закрепление продавцов на предприятии.

Среди прочих аспектов, определяющих величину оклада (рыночная стоимость труда, экономические возможности предприятия) серьезное значение должно отводиться соизмерению окладов со стоимостью жизни, выражаемую через показатель прожиточного минимума в регионе.

Низкий уровень оплаты труда не позволяет обеспечить воспроизводство рабочей силы персонала. Поэтому ситуация в подобных условиях оплаты является низкой профессиональная отдача от персонала предприятия, пассивность в решении общих проблем предприятия и совершенствовании механизма его хозяйствования, отсутствие творческой компоненты труда, формальный подход к выполнению должностных обязанностей. Признаки подобного положения можно наблюдать в магазине «Чистюлькин».

Наряду с тем, что величина оклада весьма низкая, у продавцов и магазина практически отсутствует возможность заработать больше через выполнение какой-либо другой оплачиваемой несвоевременной работы, а также путем повышения качества труда и трудовых усилий, несмотря на наличие премирования.

Премирование работников предусмотрено только квартальной и годовой периодичности. Премирование имеет место только за те периоды, в которых был перевыполнен план по товарообороту. Оно осуществляется из чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. В зависимости от достигнутых показателей прибыли и рентабельности продаж по решению администрации определяется конкретный процент прибыли, который в данном периоде будет выделен на оплату премий. Чем выше превышение объема прибыли и рентабельности над планом, тем выше данный процент отчислений на премиальную оплату труда.

Общим собранием коллектива магазина «Чистюлькин» определяются доли каждого работника в премиальном фонде. Обычно проект распределения премиального фонда готовится главным бухгалтером, затем рассматривается

директора Шиманской Н. А., и после его одобрения поступает на обсуждение и утверждение трудового коллектива. Определяя долю каждого участника коллектива в премиальном фонде, главный бухгалтер исходит прежде всего из занимаемой должности и соответствующего ей стандартного уровня премирования (который пересматривается и утверждается ежегодно администрацией), но учитывая фактический вклад работника в завершившемся периоде. Из принципов начисления премии, применяемых в магазине «Чистюлькин», можно провести их аналогию с КТУ (коэффициент трудового участия) как вариантом бестарифной системы оплаты труда. Такая «надстройка» над повременной системой оплаты, применяемой в магазине «Чистюлькин», способствует увязке результата труда с оплатой, что является условием формирования эффективной системы оплаты труда в рыночных условиях хозяйствования.

В таблице 12 представлен пример распределения премиального фонда среди работников магазина «Чистюлькин» в 3-ем квартале 2017г., который был одним из наиболее успешных за несколько лет работы магазина (в 1-2 кварталах премия не начислялась). В 3-ем квартале 2017 г. на премирование было направлено 2% от объема полученной прибыли, что в денежном выражении составило 164606,95 руб.

Данные таблицы 11 указывают на огромные диспропорции в распределении премиальных средств между администрацией и работниками прилавка. Так, директор магазина получил квартальную премию в 15 раз выше, чем старшие продавцы, продавцы.

Таблица 11.

**Распределение фонда премирования работников магазина  
«Чистюлькин» за 3-ий квартал 2017 г.**

Должность	Удельный вес, приходящийся на работника в фонде премирования, %	Сумма премирования работника, руб.	Количество работников на должности, чел.	Общая сумма премирования работников, руб.
Директор	30	35 526,7	1	35 526,7
Юрист	18	21 316,02	1	21 316,02
Главный бухгалтер	16	18 947,57	1	18 947,57
Бухгалтер	3	3 552,66	2	7 105,34
Менеджер по продажам	2	2 368,45	7	16579,15
Старший продавец	2	2 368,45	6	14210,7
Продавец	3	3 552,66	12	42631,92
Консультант по косметической продукции и товаров личной гигиены	2	2 368,45	1	4 736,89
Водитель	1	1 184,22	2	2 368,44
Кладовщик	1	1 184,22	1	1 184,22
<b>ИТОГО:</b>				<b>164606,95</b>

Важную роль играет частота использования премирования за результат труда, а также удельный вес переменной части (премии) в общем объеме заработной платы. Чем больше вес переменной заработной платы, тем большая связь между оплатой труда и его эффективностью, тем выше стремление и реальный вклад работника в повышение показателей эффективности деятельности торгового предприятия.

Рассчитаем удельный вес премиальной части зарплаты в оплате труда директора магазина «Чистюлькин» в 3-ем квартале 2017г:

премиальных на месяц 3-его квартала приходится в среднем  
 $35\,526,7 : 3 = 11\,842,2$  руб.

заработная плата за месяц 3-его квартала составила в среднем  
 $10\,000 + 11\,842,2 = 21\,842,2$

доля премиальной части в зарплате в 3-ем квартале составила  
 $11\,842,2 : 218,422 = 54,22\%$

Расчеты позволяют сделать вывод о высокой степени заинтересованности директора в результатах деятельности предприятия, поскольку свыше 54,22 % его заработной платы составляют премиальные выплаты. Учитывая высокий уровень фактической оплаты труда директора, считаем, что премирование стимулирует его к качественному выполнению своих обязанностей и творческому подходу в работе.

Для сравнения произведем аналогичные расчеты доли переменной части зарплаты у продавца:

премиальные на месяц 3-его квартала приходится в среднем  
 $2\,368,45 : 3 = 789,48$  руб.

заработная плата за месяц 3-его квартала составила в среднем  
 $6\,000 + 789,48 = 6\,789,48$  руб.

доля премиальной части в зарплате в 3-ем квартале составила  
 $789,48 : 67,894 = 11,63\%$

Расчет доли премиальной части в заработной плате продавца показывает, что работник этой категории может быть заинтересован в повышении своего трудового вклада в развитие магазина только на 12%. Небольшая доля заработка зависит от того, какие методы работы продавец применяет и каков уровень его профессионального мастерства, вкладываемого в общее дело. По сравнению с возможностями руководящих работников это в 4,5 раза меньше. Однако, основная тяжесть работы с товаром и покупателями, проблемы материальной ответственности возлагаются именно на эту категорию



работников. Именно их необходимо в первую очередь заинтересовывать в творческом и ответственном отношении к труду с помощью установления более тесной связи между заработной платой и качеством их трудовой активности, создавать материальные предпосылки более полной реализации их профессиональных способностей.

На основании анализа формы и системы оплаты труда, принятой в магазине «Чистюлькин» можно сделать заключение о том, что она учитывает экономические интересы и стимулирует трудовую активность администрации, а не торгового персонала, от чего снижается уровень творческого подхода к работе.

Поскольку среднесписочная численность работников магазина в 2018 г. не менялась, то можно утверждать, что из исследуемых факторов единственным влияющим является средний размер зарплаты работника. Увеличение реальной зарплаты свидетельствует о положительной тенденции в динамике вознаграждения, призванного стимулировать работу персонала.

Рост средней зарплаты произошел за счет повышения оплаты труда административных работников при низких темпах и абсолютных размерах прироста окладов торгового персонала.

## **2.4. Мероприятия по совершенствованию стимулирования труда персонала**

Во второй главе настоящей работы мы пришли к выводу о необходимости проведения мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников ИП Шиманская Н. А. В рамках этих мероприятий мы предлагаем:

- тщательное планирование фонда заработной платы;
- определение значимых стимулов для сотрудников с целью дальнейшей разработки плана действий;
- планы дополнительных выплат.

### Планирование фонда заработной платы

Поскольку все предлагают сотрудникам примерно одинаковые условия – выделиться на рынке труда особым режимом, бытовыми условиями сложно, – выигрывает тот, у кого более интересное предложение по совокупному доходу. Иными словами, у кого соотношение гарантированного дохода и возможного заработка является оптимальным.

Мы убеждаемся, что продавцов эффективно стимулирует (по крайней мере, на начальном этапе) только материальный фактор. Ведь они трудятся, прежде всего, чтобы обеспечить свои жизненные (витальные) потребности. Существует мнение, что линейный персонал должен работать не за деньги, а за некую «объединяющую идею». Однако этот вид мотивации вступает в силу по мере продвижения вверх по пирамиде Маслоу.

В магазине «Чистюлькин» планирование ФЗП осуществляется в следующей последовательности:

на основе штатного расписания определяется годовой фонд заработной платы по окладам для всех работников магазина;

определяется возможная сумма премий с учетом предусмотренных на предприятии условий премирования;

исключаются выплаты по болезни (рассчитываемые как среднегодовые за истекший год), которые производятся за счет отчислений фонда социального страхования.

К основным используемым методам планирования ФЗП в магазине «Чистюлькин» относится экономико-статистический расчет ФЗП на основе плановой численности работников магазина на будущий год и фактической средней зарплаты одного работника за текущий год по схеме:

$$\text{ФЗП}_{\text{п}} = \text{З}_{\text{ф}} * \text{Ч}_{\text{п}} * \text{I}_{\text{зп}} , \quad (18)$$

Где  $\text{ФЗП}_{\text{п}}$  – плановый ФЗП работников предприятия на будущий год, руб.;

$\text{З}_{\text{ф}}$  – фактическая средняя зарплата одного работника за текущий год;

$\text{Ч}_{\text{п}}$  – плановая среднесписочная численность работников на будущий год;

$\text{I}_{\text{зп}}$  - предполагаемый индекс роста средней зарплаты одного работника в будущем году по сравнению с текущим годом.

Можно отметить, что используемый инструмент планирования отвечает современным стандартам ведения плановых расчетов и удовлетворяет потребности управления в достоверной информации о величине ФЗП.

Для его успешного применения в условиях новой системы оплаты труда торгового персонала магазина следует произвести ряд расчетов примерной зарплаты сотрудников за истекшие периоды (если бы тогда действовала эта система и положить их в основу расчетов в качестве фактической средней зарплаты торгово-оперативных работников за истекший год ( $\text{З}_{\text{ф}}$ ).

Предлагаем изменение системы оплаты труда старших продавцов, продавцов с повременно-премиальной на сдельно-повременную. В ее основе будет оклад, доплаты за профессиональное мастерство, совмещение профессий. Однако доля постоянной части в общем объеме зарплаты существенно снизится, повысится переменная часть, выплачиваемая за выполнение товарооборота сверх нормы, снижение издержек обращения, внесение ценных рационализаторских предложений в решении стратегических задач магазина и некоторые др.

Основные принципы новой системы оплаты труда торгового персонала представлены в таблице 12.

**Таблица 12.**

**Основные принципы сдельно-повременной оплаты труда торгового персонала магазина «Чистюлькин»**

№	Вид оплаты	Место исчисления	Что стимулирует
<b>ПОСТОЯННАЯ ЧАСТЬ</b>			
1	Оклад (оплата по тарифу)	Часовая должностная ставка * отработанное время	Повышение квалификации, профессионального мастерства
2	Доплата за профессиональное мастерство	В % к позиции 1 (от 5 до 20%)	Освоение смежных профессий, работа на удовлетворение покупателя
3	Доплата за совмещение профессий	В % к сумме позиции 1 и 2 (от 10 до 30%)	Замещение отсутствующих работников, профессиональное выполнение их функций
<b>ПЕРЕМЕННАЯ ЧАСТЬ</b>			
4	Бонус за повышение фактического уровня продаж над плановым	За каждый 1% первых 10-ти % прироста товарооборота выплачивать от 5 до 7% от постоянной части; каждый последующий % прироста - от 8 до 12%	Стремление творчески подходить к реализации товара, сосредоточение на качестве и результате труда; работа над репутацией магазина
5	Премия: предложения по снижению затрат, повышению конкурентоспособности магазина	В % к позиции 1 или 2 (от 20 до 200% в зависимости от ценности предложения, срока его полезного действия)	Творческое стратегическое и тактическое мышление, внедрение замыслов

Политика в оплате труда в ИП Шиманская Н. А. относится к устоявшейся – завоевавшей лидерство, стабильной, не стремящейся к быстрым подъемам. Основная стратегия заключается в сохранении существующего положения.

Определение значимых стимулов для сотрудников

Во второй главе мы определили, что число сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет составляет значительную часть, как правило, это девушки - продавцы-

консультанты торговых залов. Также процент сотрудников со средне - специальным образованием достаточно велик. Зарплата данной категории колеблется от 6000 до 8000 рублей в месяц. Зарплата у конкурентов более высокая. Зарплата варьируется в зависимости от сезона. Пик продаж косметических товаров и товаров личной гигиены приходится декабрь, февраль, март, май. Очевидно, что рост вызван увеличением спроса на подарочную продукцию к традиционным праздникам. Оставшиеся месяцы могут проходить не столь продуктивно. И поэтому среди персонала торговых залов наблюдается текучесть кадров. Руководство ИП Шиманская Н. А. заинтересовано в сохранности контингента.

Сотрудникам в нижеприведенной анкете предложили отметить значимость различных методов стимулирования:

Что для Вас наиболее важно в вашей работе?

Заработная плата

Отношения в коллективе

Стимулирование свободным временем

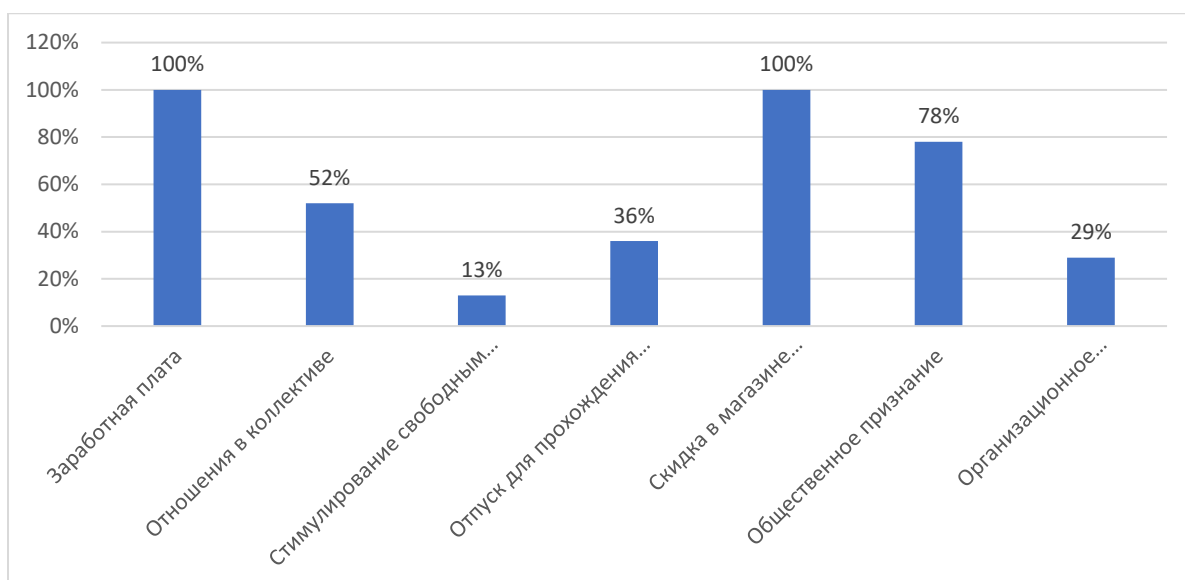
Отпуск для прохождения обучения

Предоставление скидки на покупку косметических принадлежностей в отделах «Чистюлькина» в размере 20%

Стимулирование, основанное на общественном признании (размещении фотографий на стендах магазина и на сайте предприятия)

Организационное стимулирование (чувство удовлетворенности работой, наличие творческих элементов в труде).

Результаты представлены на рисунке 5.



**Рисунок 5. Значимые стимулы для сотрудников ИП Шиманская Н. А.**

Следовательно, все сотрудники хотят получать достойную стабильную заработную плату – 100%, также все сотрудники хотели бы получать скидку на косметические принадлежности в любой момент времени в размере 20% - 100%, или 33 сотрудника, для молодых людей важным оказалось общественное признание – 78%, отношения в коллективе интересуют 52% сотрудников. Практически треть всех сотрудников обучается на заочной форме, им важен отпуск на время сессии – 36%. Организационное стимулирование, возможность продвижения по карьерной лестнице интересует 29%. Стимулирование свободным временем предпочло 13% опрошенных, низкий процент говорит о понимании сложностей в предоставлении свободного времени, так самые посещаемые дни в магазине – выходные и праздники.

#### Изменение в системе оплаты труда

Измерим эффективность изменения системы оплаты труда старших продавцов, продавцов с повременно-премиальной на сдельно-повременную.

На примере данной системы оплаты труда были произведены расчеты зарплаты продавца в торговом центре «Медео», которая имеет достаточный опыт работы, высокий профессионально-культурный уровень и способна творчески подходить к труду продавца и упаковщика, кассира, хорошо знает

«узкие места» организации торговли в магазине и может предоставить ряд достаточно интересных идей по совершенствованию торгово-технологического процесса в нем.

В итоге расчетов заработной платы данного продавца по предлагаемой системе (используя средние расценки по каждой позиции) за сентябрь 2018г она составила бы не 8970 руб., а 10539,75 руб., т.е. на 3064,75 руб. или 41,4% больше.

Если работник предлагает вариант экономии затрат или улучшения других показателей деятельности магазина, если он предпринимает соответствующее действия, выходящие за рамки формального использования им своих служебных обязанностей, то это также должно вознаграждаться предприятием, поощряться им. Но такое вознаграждение должно осуществляться с учетом распределения положительного экономического эффекта между работником и магазином.

Понимая, что идеи оплачиваются, многие работники будут стремиться улучшить деятельность магазина. Менеджеры - практики утверждают, что «узкие места» работы предприятия на низовом уровне ни один руководитель не знает так хорошо, как сами исполнители, и следует прислушиваться к их мнению, стимулируя обмен такой информацией с руководством. Поэтому, расходы предприятия на развитие профессиональной деятельности работников могут и будут эффективными, если грамотно подходить к их определению.

Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации.

Денежное вознаграждение, точнее формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры, воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, напрямую говорят о его социальном статусе. Т.е. деньги, получаемые

работником, выступают мерилom личностной и профессиональной самореализации.

Установлено, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью и в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами.

#### Определение значимых стимулов для сотрудников

Исходя из опроса сотрудников ИП Шиманская Н. А., руководство сделало вывод:

предоставлять всем сотрудникам, независимо от стажа работы скидку на весь ассортимент «Чистюлькина» в размере 20%. Предприниматель не несет ущерба, так как уменьшается торговая надбавка в случае покупки сотрудниками магазина, но растет товарооборот.

Периодически осуществлять общественное признание, выражающееся в размещении информации и фотографии о достижениях сотрудников на сайте предприятия;

Воплощать организационное стимулирование: карьера преуспевающих сотрудников, деловые командировки на выставки косметических товаров, возможность участия в управлении закупками, сбытом и другими процессами.

Так как самым значимым стимулом является заработная плата, то необходимо стабильно выплачивать заработную плату. Известно, что сама по себе периодичность выплаты заработной платы может быть использована в качестве организационно-экономического стимула. Понедельная, полумесячная (двухнедельная), месячная, поденная и другие виды оплаты труда по разному воспринимаются и оцениваются персоналом. На исследуемом предприятии заработная плата выплачивается два раза в месяц.



## Планы дополнительных выплат

Руководству необходимо разработать план дополнительных выплат. Менеджеров по продажам стимулировать в поиске новых рынков сбыта в виде подарков от предприятия, администрация ИП Шиманская Н. А. может получать дополнительные бонусы в виде премии за реальное воздействие на прибыль. Размер премии определяется в процентах от базовой зарплаты.

Один раз в год всем сотрудникам установить премию в размере 2000 рублей перед новогодними праздниками.

Когда известны штат персонала, график работы и средняя стоимость каждого сотрудника, с помощью простых арифметических действий несложно определить требуемый фонд оплаты труда. Но этого недостаточно. Необходимо сравнить ФОТ с величиной планируемой выручки (план магазина или магазинов на месяц, квартал, полугодие) и посмотреть, какую часть выручки он составляет, а также произвести необходимые вычисления, для того чтобы понять, как влияет данный ФОТ на чистую и операционную прибыль.

Если фонд оплаты труда превышает допустимые значения (в процентах), есть три варианта решения проблемы:

- сократить зарплату персонала (что нежелательно);
- найти возможность сокращения количества персонала, без снижения качества обслуживания в магазине (что сложно, но реально);
- согласовать с руководством новый процент от прибыли в пользу ФОТ (изыскать резервы).

Какие могут быть резервы? Например, увеличение торговой наценки на товары – это необходимо согласовать с коммерческим директором. Хотя, по наблюдениям, маржинальная прибыль в магазинах фирменной розницы составляет как минимум 100 % от оптовой цены и от 120 до 200 % от закупочной, поэтому у большинства компаний есть резерв для увеличения ФОТ без особого ущерба для себя.

В качестве прогноза предлагаемых мероприятий возьмем заработную плату продавцов за 2018г. Данные представлены в таблице 13.

Таблица 13.

**Прогноз данных, использованных в интегральном анализе ФЗП  
магазина «Чистюлькин» в 2018 и 2019 гг.**

Факторы показатель	и	2018г. (базисный)			2019 г. (прогноз)		
		Σ	Темп роста по сравне- нию с пре- дыдущи м годом, %	Абс. при-рост (сни- жение) к предыду -щему году	Σ	Темп роста срав- нени ю с 2018г, %	Абс. при- рост(сни жение ) к предыд ущему год
Среднегодовая зарпла-та продавца, руб - в фактических ценах		7 475,0	108,33	+575,0	10 539,75	141,0	+3 064,75
Среднесписочная Численность работников, чел		15	100	0	15	-	-
ФЗП годово- вой, руб. - в фактических ценах		1 345 500	103,8	+49 500,0	1 897 155	140,99	+551 655

Прогнозный анализ был осуществлен в фактических ценах. Вначале было найдено изменение ФЗП за счет изменения ЗП<sub>ср</sub> – среднемесячной зарплаты продавцов магазина в течение 2018 г. в руб., что осуществляется по формуле:

$$\Delta \text{ФЗП (ЗП}_{\text{ср}}) = \text{Ч}_6 * \Delta \text{ЗП}_{\text{ср}} + (\Delta \text{ЗП}_{\text{ср}} * \Delta \text{Ч}) / 2,$$

где  $\Delta \text{ЗП}_{\text{ср}}$  – изменение среднемесячной зарплаты работника магазина в течение отчетного года, руб.

$\text{Ч}_6$  – среднесписочная численность работников за базисный год, чел.

$\Delta \text{Ч}$  – изменение среднесписочной численности работников в отчетном году по сравнению с базисным, чел.

При расчетах  $\Delta \text{ФЗП (ЗП}_{\text{ср}})$  по данным таблицы 5 получаем:

$\Delta\text{ФЗП} (\text{ЗП}_{\text{ср}}) = 15 * 3\,064,75 + (3\,064,75 * 0) / 2 = 45\,971,25$  руб. – на эту сумму может увеличиться ФЗП за счет увеличения средней заработной платы по прогнозу 2019 г.

Поскольку среднесписочная численность продавцов магазина по прогнозу не изменится, то можно утверждать, что из исследуемых факторов единственным влияющим является средний размер зарплаты работника. Увеличение реальной зарплаты будет свидетельствовать о положительной тенденции в динамике вознаграждения, призванного стимулировать работу персонала.

Необходимо помнить, что средние величины не отражают полной картины явления, не все продавцы магазина будут трудиться так, как приведенный в пример продавец в «Медео». Таким образом, мы привели самый оптимистичный прогноз роста средней зарплаты.

Измерить социальную же удовлетворенность проведенных мероприятий можно будет лишь по истечении 2019 года.

## Выводы по второй главе

ИП Шиманская Н. А. работает на рынке косметических товаров и товаров личной гигиены Челябинской области с 2004 года. Исследуемое предприятие покупателям больше известно как магазин «Чистюлькин».

Общая численность персонала – 10 человек.

В 2017 г. товарооборот в денежном выражении снизился по сравнению с 2016 г. на  $(1769\ 000,0 - 1\ 752\ 755,9) = 16\ 244,1$  тыс. руб. или 0,9 %. Вместе с тем на протяжении 2005г значение показателя возросло по сравнению с 2016 г. на 168 817,1 тыс. руб., а с 2017 г. уже на 185 061,2 тыс. руб.

Даже при росте торговой площади в 2017 г. на 30 м<sup>2</sup> (за счет сокращения незадействованной складской площади) удельный товарооборот на 1м<sup>2</sup> в 2018г имел тенденцию к увеличению на 107,1 тыс. руб. по сравнению с 2016г и на 145,8 тыс. руб. по сравнению с 2017г. Но при стабильной величине торговой площади 2016-2017 гг. на уровне 420 м<sup>2</sup> в 2017 г. данный показатель сократился из-за снижения товарооборота.

Динамика валового дохода за рассматриваемый период аналогична той, что имела место в анализе товарооборота магазина «Чистюлькин». В 2018 г. объем валового дохода и его уровень (% к товарообороту) снизился на 28041 тыс. руб. и 1,46% соответственно. Однако в 2018 г. показатели возросли по сравнению как с 2016г, так и по сравнению с 2017 г.

В 2018 г. уровень валового дохода несколько возрос, также повысился уровень издержек обращения. Однако это не помешало магазину получить прибыль в размере 24479,3 тыс. руб., что составило 1,26% к товарообороту.

В 2017 г. возросла рентабельность издержек обращения: теперь 1 руб. затрат принес 0,04 руб. прибыли по сравнению с тем, что в 2016 г. каждый затраченный руб. давал почти 0,13 руб. убытка.

В 2018 г. рентабельность издержек обращения возросла по сравнению с 2016 г. более чем в 2 раза (8,87 руб.). Это явилось положительной тенденцией, указывающей на рост экономической эффективности работы магазина.

Постепенное повышение уровня оплаты (которое является естественным и компенсирует инфляцию) в ИП Шиманская Н. А. реализуется только для административных работников, что нарушает принцип справедливости в оплате труда на данном предприятии. Сам уровень окладов, применяемых в 2017-2018 гг. показывает, что инфляционные процессы более тяжелым бременем отражаются на доходах продавцов, и неквалифицированного персонала магазина.

Низкий уровень оплаты труда не позволяет обеспечить воспроизводство рабочей силы персонала. Поэтому ситуация в подобных условиях оплаты является низкой профессиональной отдачей от персонала предприятия, пассивность в решении общих проблем предприятия и совершенствовании механизма его хозяйствования, отсутствие творческой компоненты труда, формальный подход к выполнению должностных обязанностей. Признаки подобного положения можно наблюдать в магазине «Чистюлькины».

Премирование работников предусмотрено только квартальной и годовой периодичности. Премирование имеет место только за те периоды, в которых был перевыполнен план по товарообороту. Оно осуществляется из чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. В зависимости от достигнутых показателей прибыли и рентабельности продаж по решению администрации определяется конкретный процент прибыли, который в данном периоде будет выделен на оплату премий. Чем выше превышение объема прибыли и рентабельности над планом, тем выше данный процент отчислений на премиальную оплату труда.

Мы пришли к выводу о необходимости проведения мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников ИП Шиманская Н. А. В рамках этих мероприятий мы предлагаем:

- тщательное планирование фонда заработной платы;
- определение значимых стимулов для сотрудников с целью дальнейшей разработки плана действий;
- планы дополнительных выплат.

Предлагаем изменение системы оплаты труда старших продавцов, продавцов с повременно-премиальной на сдельно-повременную. В ее основе будет оклад, доплаты за профессиональное мастерство, совмещение профессий. Однако доля постоянной части в общем объеме зарплаты существенно снизится, повысится переменная часть, выплачиваемая за выполнение товарооборота сверх нормы, снижение издержек обращения, внесение ценных рационализаторских предложений в решении стратегических задач магазина и некоторые др.

Данные, полученные в результате обработки анкеты гласят, что все сотрудники хотят получать достойную стабильную заработную плату – 100%, также все сотрудники хотели бы получать скидку на косметические принадлежности в любой момент времени в размере 20% - 100%, или 33 сотрудника, для молодых людей важным оказалось общественное признание – 78%, отношения в коллективе интересуют 52% сотрудников. Практически треть всех сотрудников обучается на заочной форме, им важен отпуск на время сессии – 36%. Организационное стимулирование, возможность продвижения по карьерной лестнице интересует 29%. Стимулирование свободным временем предпочло 13% опрошенных, низкий процент говорит о понимании сложностей в предоставлении свободного времени, так самые посещаемые дни в магазине – выходные и праздники.

Исходя из опроса сотрудников ИП Шиманская Н. А., руководство сделало вывод:

предоставлять всем сотрудникам, независимо от стажа работы скидку на весь ассортимент «Чистюлькина» в размере 20%. Предприниматель не несет ущерба, так как уменьшается торговая надбавка в случае покупки сотрудниками магазина, но растет товароборот.

Периодически осуществлять общественное признание, выражающееся в размещении информации и фотографии о достижениях сотрудников на сайте предприятия;

Воплощать организационное стимулирование: карьера преуспевающих сотрудников, деловые командировки на выставки косметических товаров, возможность участия в управлении закупками, сбытом и другими процессами.

Руководству необходимо разработать план дополнительных выплат. Менеджеров по продажам стимулировать в поиске новых рынков сбыта в виде подарков от предприятия, администрация ИП Шиманская Н. А. может получать дополнительные бонусы в виде премии за реальное воздействие на прибыль. Размер премии определяется в процентах от базовой зарплаты.

Один раз в год всем сотрудникам установить премию в размере 2000 рублей перед новогодними праздниками.

Фонд заработной платы продавцов магазина «Чистюлькин» может увеличиться на 45 971,25 руб. по прогнозу на 2019 г.

Поскольку среднесписочная численность продавцов магазина по прогнозу не изменится, то можно утверждать, что из исследуемых факторов единственным влияющим является средний размер зарплаты работника. Увеличение реальной зарплаты будет свидетельствовать о положительной тенденции в динамике вознаграждения, призванного стимулировать работу персонала.

Измерить социальную же удовлетворенность проведенных мероприятий можно будет лишь по истечении 2019 года.

## Заключение

Теоретический и практический анализ проблемы стимулирования персонала на предприятиях показал, что незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие отрицательные результаты, как текучесть кадров, низкая производительность труда, повышенная конфликтность в коллективе и т.п. Руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает в целом. Анализ также показал, что предприятие должно самостоятельно разработать систему стимулирования персонала, которая бы отвечала именно ее целям и задачам.

Вопросы организации заработной платы и управления затратами на оплату труда являются весьма актуальными для торговых предприятий в настоящее время, поскольку их решение предопределяет эффективность функционирования трудовых ресурсов и в целом эффективность торговой деятельности.

Важную роль играют применяемые форма и система оплаты труда, принципы материального вознаграждения, планирование персонала и расходов на оплату труда (ФЗП).

Принципом организации оплаты труда торгового предприятия следует считать сочетание повременной компоненты со сдельной, используя элементы бестарифной оплаты, которые бы позволили учитывать при оплате качество труда и достигнутые с помощью него экономические результаты.

Основные аспекты организации оплаты труда на предприятии торговли с практической точки зрения представлены на примере деятельности торгового предприятия ИП Шиманская Н. А., магазина «Чистюлькин». На данном предприятии применяется повременно-премиальная система оплаты. Она характеризуется использованием в качестве базы оплаты окладов за отработанное время на каждую должность, а также применение инструмента



премирования коллектива за повышение показателей торговой деятельности. В такой системе постоянно-переменного характера выплат и учет конечного результата деятельности есть свои недостатки.

Необходимо отметить приоритеты интересов администрации в политике регулирования окладов, из соотношения окладов представителей управленческого и торгового персонала. Постепенное повышение уровня окладов устойчиво реализуется только для административных работников, что нарушает принцип справедливости в оплате труда на данном предприятии. Уровень оклада продавцов едва покрывает объем их необходимых для жизни нужд, не создает условий для воспроизводства трудового потенциала работников.

Премирование работников предусмотрено только квартальной и годовой периодичности. В зависимости от достигнутых показателей прибыли и рентабельности продаж по решению администрации определяется конкретный процент прибыли, который в данном периоде будет выделен на оплату премий. Определяя долю каждого участника коллектива в премиальном фонде, исходя из занимаемой должности и соответствующего ей стандартного уровня премирования, принятого администрацией.

Рассмотренный пример премирования персонала магазина «Чистюлькин» выявил огромные диспропорции в распределении премиальных средств между администрацией и работниками прилавка. Так, заведующий магазином получил квартальную премию во много раз выше, чем продавцы. Доля переменной части заработной платы у директора значительно выше, чем у перечисленных категорий работников торгового персонала.

Мы пришли к выводу о необходимости проведения мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников ИП Шиманская Н. А. В рамках этих мероприятий мы предлагаем:

- тщательное планирование фонда заработной платы;
- определение значимых стимулов для сотрудников с целью дальнейшей разработки плана действий;

планы дополнительных выплат.

Предлагаем изменение системы оплаты труда продавцов с повременно-премиальной на сдельно-повременную. В ее основе будет находиться оклад, доплаты за профессиональное мастерство, совмещение профессий. Но доля постоянной части в общем объеме зарплаты существенно снизится, повысится переменная часть, выплачиваемая за выполнение товарооборота сверх нормы, снижение в решении стратегических задач магазина и некоторые др.

Среднегодовая заработная плата продавцов может увеличиться на 141% по сравнению с 2018 годом.

В рамках определения значимых стимулов предлагаем провести следующие мероприятия:

предоставлять всем сотрудникам, независимо от стажа работы скидку на весь ассортимент «Чистюлькина» в размере 20%. Предприниматель не несет ущерба, так как уменьшается торговая надбавка в случае покупки сотрудниками магазина, но растет товарооборот.

Периодически осуществлять общественное признание, выражающееся в размещении информации и фотографии о достижениях сотрудников на сайте предприятия;

Воплощать организационное стимулирование: карьера преуспевающих сотрудников, деловые командировки на выставки косметических товаров, возможность участия в управлении закупками, сбытом и другими процессами.

Руководству необходимо разработать план дополнительных выплат. Менеджеров по продажам стимулировать в поиске новых рынков сбыта в виде подарков от предприятия, администрация ИП Шиманская Н. А. может получать дополнительные бонусы в виде премии за реальное воздействие на прибыль. Размер премии определяется в процентах от базовой зарплаты.

Таким образом, через решение всех задач настоящей работы, мы достигли цели - разработали мероприятия по совершенствованию стимулирования персонала ИП Шиманская Н. А.

## Список использованной литературы

Алексеева. М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, - 2017г. – 364 с.

Ансофф. И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Питер, - 2001.- 402 с.

Армстронг М, Стивенс Т. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. 2016. – 286 с.

Белых Л.П., Федотава М.А. Реструктуризация предприятия: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

Бочаров, В.В. Инвестиционный менеджмент: - СПб: Питер, - 2007.- 410 с.

Большой психологический словарь [Текст]: / под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко – СПб.: Прайм-Еврознак, 2006. – 672 с.

Бусыгин. А.В. Эффективный менеджмент. – М: Финпресс, - 2008.- 610 с.

Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: ИНФРА-М, - 2007.- 516 с.

Бясов, К. Т. Роль стратегического управления в деятельности организации. // Финансовый менеджмент - 2005.- № 1- 112с.

Бясов, А.В. Формирование стратегии корпорации. // Финансовый менеджмент. – 2006.- № 6- 110 с.

Вилюнас, В. К.В Психологические механизмы мотивации человека [Текст]: учебник. — М.: Изд-во МГУ, 2006.—288 с.

Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998. — 296 с.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент - М.:Гардарика. - 2003 – 352 с.

Волкова К. А., Дежкина И. П., Казакова Ф. К. и др. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. – М.: Экономика, 1997. – 526 с.

Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2001. - 224 с.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005.

Глухов, В.В. Менеджмент. – СПб: Лань, - 2007 –264 с.

Горчакова, И.Н. Менеджмент. - М: ЮНИТИ, - 2008 – 306 с.

Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения» (Принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 11 августа 1999 г. N 242-ст).

Гудушаури, Г.В. Литвак Б. Г. Управление современным предприятием. – М.: Тандем, ЭКМОС, - 2007.- 428 с.

Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 2007.

Давыдова, Л.А. Фальцман, В.К. Экономика и управление предприятием. – М.: Финансы и статистика, - 2006. -360 с.

Денисов, А.Ю. Жданов, С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. – М.: Дело и Сервис, - 2016.- 624 с.

Долгов, В.Ф. Социально-психологические аспекты в организации управления коллективом [Текст]: учеб. Пособие. - М., Логос, 2006. – 321 с.

Кокарев, Н.В. Основы менеджмента: Учебное пособие / М: Эксмо, - 2006.- 83 с.

Колесникова, Н.П. Финансовая устойчивость предприятия в условиях конкуренции. // Экономический анализ. – 2007. - № 5- 134 с.

Круглова, Н.Ю., Круглов, М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Издательство РДЛ, - 2007. – 602 с.

Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, - 2006.- 294 с.

Мазур, И.И., Шапиро, В.Д., Ольдерогге, Н.Г. Корпоративный менеджмент. – М: Высшая школа, - 2008. – 863 с.

Маслов, Е.Б. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебник для студентов вузов. - М.: ИНФРА-М, 2008.- 238 с.

Маусов, Н.К., Кулапов, М.Н., Журавлев, П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства [Текст]: учебное пособие. - М.: Издательство Рос. экон. акад., 2008 - 487 с.

Машков, В.Н. Психология управления [Текст]: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2007. – 254 с.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: "Дело", 2005.

Менеджмент: Учебник / Под. ред. Кузнецова Ю.В. – СПб.: Бизнес - пресса, - 2007.- 532 с.

Нельсон Б. 1001 способ мотивировать работника. М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 119 с.

Новиков Г. Построение системы оплаты труда в «фирменной сетевой рознице» - kadrovik.ru - № 6, 2008.

Ньюстром, Дж.В., Дэвис, К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте [Текст]: учеб. пособие. - С.-Петербург: Питер, 2007г. - 448 с.

Проблемы управления трудовыми ресурсами на современном этапе [Текст]: метод. Пособие. – М.: ИНФРА - М, 2006г. - 289 с.

Оправдать ожидания//HBR Russia. 2006. № 5. – с. 33.

Основы социального управления [Текст]: учеб. пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова.— М.: Высш. шк., 2007.— 271 с.

Переверзев, М.П., Шайденко, Н.А., Басовский, Л.Е. Менеджмент [Текст]: учебник / под ред. Проф. М.П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 288с.

Попов, С.А. Стратегический менеджмент. – М: Дело, - 2007. –216 с.

Радугин, А.А., Радугин, К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления [Текст]: учебник. – Воронеж, 2006г. – 327с.

Совершенствование систем оплаты труда в розничных торговых сетях / Р.Б. Пан// Высшая школа бизнеса. - № 1, 2006. – С. 27-30.

Стратегическое планирование. Учебное пособие / Под. ред. Уткина Э.А. – М: ТАНДЕМ, - 2005.- 94 с.

Управление организацией: Учебник / Под. ред. Поршнева А.Г. - М: ИНФРА-М, 2008. – 265 с.

Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 512с.

Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.

Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием. – М.: ТК Велби, 2003. – 395 с.

Финансовый менеджмент. – Учебное пособие / Под. ред. Самсонова Н.Ф. – М: ИНФРА - М, - 2006.- 258 с.

Финансовый менеджмент. Учебное пособие / Под. ред. Стояновой Е.С. - М: Перспектива, - 2007. – 122 с.

Хавричева Е. Заряженность на хорошую работу. Нематериальное стимулирование персонала предприятий малого предпринимательства// "Кадровик. Кадровый менеджмент" - 2007 - №5.

Хореев, А.И. Формирование стратегии предприятия // Финансовый менеджмент - 2008. - № 16.- с.8-14.

Хучек, М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия [Текст]: учеб. пособие. - М., 2006г. - 234 с.

Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под. ред. Градова А.П. - СПб: Спец - лит, - 2007. – 343 с.

Шадрин, В.С. Платежеспособность предприятия. // Экономический анализ. – 2016. - № 11- 134 с.

Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006г. - 214 с.