

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 080100 «Экономика»

Кафедра
"Экономики"

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы

Особенности стимулирования труда в частном секторе экономики

УДК 00532:331.101.3

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|--|---------|------|
| ЗБ2Б | Базанова Екатерина Вячеславовна | | |

Руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|--|-----------------------------------|---------|------|
| доцент | Аникина Екатерина Алексеева | Кандидат экономических наук | | |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Зав. Кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-------------------------------------|--|---------------------------|---------|------|
| Заведующая кафедрой экономики | Барышева Галина Анзельмовна | Профессор, д.э.н. | | |

Томск 2016

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

| Код результата | Результат обучения (выпускник должен быть готов) | Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон |
|-------------------------------------|---|---|
| <i>Универсальные компетенции</i> | | |
| P1 | Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности. | Требования ФГОС (ОК-14; ПК-9; 11) |
| P2 | Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации | Требования ФГОС (ПК-11; ОК-1,7,8) |
| P3 | Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности. | Требования ФГОС (ОК-2;3;16; 15) |
| P4 | <i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности | Требования ФГОС (ОК-2; 9,10,11) Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> |
| P5 | Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях | Требования ФГОС (ОК-13; ПК-1,3,5,10) |
| <i>Профессиональные компетенции</i> | | |
| P6 | Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы; | Требования ФГОС (ПК-1, ПК-2; ПК-3;4;5 ПК-7; ОК-5; ОК-4; ОК11,13) |

| | | |
|-----|---|--|
| P7 | принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта; | Требования ФГОС ПК-5; ПК-7; ОК-5,8 |
| P8 | Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем | Требования ФГОС ОК-3,4; ПК-4,6,8,14,15); |
| P9 | Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений | Требования ФГОС ПК-6; ПК-5; ПК-7; ПК-13;; ПК-8; |
| P10 | На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения | Требования ФГОС ПК-4; ПК-5 ПК-7;8 ПК-10; ПК-13; ПК-5 ОК-1;2;3; ОК-6; ОК-13 |
| P11 | Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности | Требования ФГОС ПК-10;12 ОК-12 |
| P12 | осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования. | Требования ФГОС ПК-14; ПК-15;ОК-2; |
| P13 | Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий | Требования ФГОС (ПК-3,4,7; 11;12;13ОК-1,7, 8) |
| P14 | Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики | Требования ФГОС ПК-4,9 |

| | | |
|-----|--|---|
| Р15 | организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности. | Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13) |
|-----|--|---|

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Специальность 080100 «Экономика»

Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

_____ Барышева Г.А.

(Подпись)

12.01.2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы в форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

| Группа | ФИО |
|--------|---------------------------------|
| ЗБ2Б | Базанова Екатерина Вячеславовна |

Тема работы:

Особенности стимулирования труда в частном секторе экономики

| | |
|---|---------------------|
| Утверждена приказом директора (дата, номер) | 942/с от 09.02.2016 |
|---|---------------------|

| | |
|--|-------------------|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | 10 июня 2016 года |
|--|-------------------|

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

| | |
|---------------------------------|---|
| Исходные данные к работе | Нормативно-правовые акты федерального, регионального и муниципального уровня, отчеты о ФХД предприятия, учебные пособия, монографии и материалы периодических изданий, данные официальных сайтов сети Интернет. Объектами исследования являются: система стимулирования труда в частном бизнесе, результаты ФХД предприятия; ФОТ |
|---------------------------------|---|

| | |
|---|---|
| | <p>предприятия и начисления на него.</p> <p>Предметом исследования является современная система управления трудом работников частного торгового предприятия</p> |
| Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов | Исследование теории стимулирования труда; анализ ФОТ и системы стимулирования труда конкретного предприятия; разработка предложений по совершенствованию стимулирования труда работников торговли; анализ эффективности предложенных мероприятий. |
| Перечень графического материала | Рисунки, диаграммы |

| | |
|---|------------------|
| Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику | 12.02. 2016 года |
|---|------------------|

Задание выдал руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| Доцент | Аникина Екатерина Алексеева | кандидат экономических наук | | 12.02.2016 |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|---------------|---------------------------------|----------------|-------------|
| 3Б2Б | Базанова Екатерина Вячеславовна | | 12.02.2016 |

Реферат

Бакалаврская работа 110с, 22 рис., 16 табл., 50 источников, 2 прил.

Ключевые слова: СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА, МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, ЧАСТНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ, ТОРГОВЛЯ

Объектом исследования является система стимулирования труда в частном бизнесе

Цель работы выявление особенностей стимулирования труда в частном предприятии и его оптимизация на основе современной теории стимулирования

В процессе исследования проводились анализ результатов ФХД предприятия в динамике, анализ ФОТ и начислений на него, анализ системы материального стимулирования, анализ системы нематериального стимулирования, анализ экономической эффективности предложенных мероприятий

В результате исследования определены недостатки системы материального и нематериального стимулирования труда на предприятии частного сектора экономики, разработаны предложения по оптимизации системы стимулирования труда

Степень внедрения: результаты исследования находятся на рассмотрении предприятия

Область применения: предприятия частной формы собственности разных отраслей, в т.ч. розничной торговли

Экономическая эффективность/значимость работы внедрение предложений приведет к росту выручки магазина при стабильных остальных показателях на 752,8тыс.руб. в год

В будущем планируется контролировать ход проведения преобразований в системе стимулирования труда ООО«ТД«РОНОКС»

Оглавление

| | |
|---|-----|
| Введение..... | 6 |
| 1 Теория мотивации и стимулирования персонала | |
| 1.1 Понятие, цель и задачи стимулирования труда работников..... | 9 |
| 1.2 Направление метода и формы современного стимулирования..... | 24 |
| 2 Характеристика ООО «ТД «РОНОКС» и результаты его деятельности | |
| 2.1 Регистрационные сведения. История развития предприятия..... | 43 |
| 2.2 Особенности правового статуса и организационной структуры ООО "ТД Ронокс"..... | 46 |
| 2.3 Анализ фонда оплаты труда работников и начислений на ФОТ..... | 51 |
| 3 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала | |
| 3.1 Анализ действующей системы стимулирования..... | 70 |
| 3.2 Предложение по совершенствованию стимулирования работников торговли и их экономический эффект..... | 82 |
| Социальная ответственность ООО "Ронокс"..... | 89 |
| Заключение..... | 102 |
| Список используемых источников..... | 106 |
| Приложение А..... | 111 |
| Отчетность ООО «ТД «РОНОКС» 2011–2013 гг..... | 111 |
| Приложение Б..... | 121 |
| Тарифы страховых взносов предприятия в 2011–2013 гг..... | 121 |

Введение

Основная ценность современного рыночного мира и рыночного производства – это человек, работник. Соответственно, задача управления предприятием – получение максимально возможного положительного финансового эффекта с использованием данного капитала (с учетом не зависимых, подчиненных взаимоотношений, а партнерских).

Для получения дополнительной прибыли существует множество различных возможностей, которые можно определить благодаря тщательному экономическому анализу результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Но особенно важно включать в этот процесс персонал предприятия, так как от его заинтересованности в результатах труда зависит сохранение получаемой дополнительной прибыли, ее приумножение.

Проблема заинтересованности персонала в повышении эффективности труда решается современными экономистами и менеджментом при помощи системы стимулирования труда. Таким образом, стимулирование эффективной, качественной трудовой деятельности работников предприятия является важнейшей задачей руководства предприятия. Осознающий ценность своей работы специалист становится главной ценностью и резервом предприятия, его основным активом и капиталом одновременно.

Особенно значимо стимулирование труда в частном бизнесе, который редко имеет возможность дешево получить кредит на развитие производства, не может надеяться на оказание особой помощи от государственных структур, но постоянно и очень остро ощущает любые движения и потрясения рынка.

Но частное предпринимательство в основном не осознает необходимость вложения средств в формирование системы стимулирования работников, среди руководителей-собственников до сих пор бытует мнение о том, что «зарплату и премию получают – значит, стимулируются».

Именно это противоречие – между доказанной необходимостью, высокой

эффективностью стимулирования персонала и отсутствием у руководства частных российских предприятий осознания важности и результативности этой работы – стало стимулом для выбора данной темы исследования.

Актуальность темы «Особенности стимулирования труда в частном секторе экономики» также подчеркивается такими факторами, как: до сих пор происходящая переориентация экономики страны на частный бизнес, его развитие; высокая нестабильность экономики страны, которая в первую очередь отражается на частном бизнесе, на малых предприятиях, в т.ч. сферы торговли; необходимость «переламывания» еще часто встречающегося в сознании россиян мнения о том, что стимулирование, мотивирование – это беспочвенные беседы и бесперспективная растрата ресурсов.

История исследования стимулирования труда насчитывает не одно столетие. Среди ученых, изучавших это направление стимулирования, можно перечислить всех основателей многочисленных теорий мотивации, многих психологов, социологов, менеджеров, и, конечно, экономистов. Среди современных российских ученых, научные труды которых посвящены теме стимулирования и мотивации труда, можно назвать такие имена, как А. П. Егоршин, Е. П. Ильин, Э. А. Уткин, Т. И. Каграманова, А. А. Когдин, Э. А. Коротков, С. В. Мусийчук, О. С. Виханский, В. И. Герчиков, А. Я. Кибанов, А. К. Клочков, С. А. Шапиро, В. А. Шахов, А. В. Дейнека, А. А. Радугин, Б. М. Генкин, Н. В. Овсяк, Л. К. Слуцкий, Г. В. [Ильина](#), Н. А. и О. Н. Волгины, В. А. Дятлов, В. В. Травин, Е. А. Митрофанова и мн. др.

Эти исследования стали базой для исследования теории стимулирования, помогли достичь цели и решить задачи исследования.

Цель работы – выявление особенностей стимулирования труда на частном предприятии и его оптимизация в соответствии с современной теорией стимулирования.

Соответственно, для достижения цели необходимо решить задачи:

- Исследовать теорию мотивации и стимулирования персонала
- Определить особенности предприятия ООО «ТД «РОНОКС» и работы предприятия-партнера, оценив структуру фонда оплаты труда;

- Провести анализ существующей в магазине системы стимулирования персонала и разработать обоснованные предложения по ее оптимизации.

Предмет исследования – современная система управления трудом работников частного торгового предприятия.

Объект – система стимулирования труда в частном бизнесе.

Методологическая основа работы: методы анализа фонда оплаты труда и его эффективности, методы исследования данных (способы группировки и сравнения, графический и аналитический методы), методы анализа управленческой кадровой работы.

1 Теория мотивации и стимулирования персонала

1.1 Понятие, цель и задачи стимулирования труда работников

Уже несколько десятилетий в управлении персоналом активно используется два термина – мотивация и стимулирование. Частота использования этих терминов уступает, пожалуй, лишь словам «работа» и «деньги». Но и сегодня идут споры и возникают недоразумения из-за использования этих терминов как синонимов.

Рассматривая сущность и современные проблемы мотивации персонала, Н. В. Овсюк представляет одно из мнений, анализирующих стимулирование как «процесс использования конкретных стимулов в пользу человека организации ... Стимулировать – значит влиять, побуждать к целевому действию, давать толчок снаружи. Это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивация трудовой деятельности, это процесс внешнего воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям или процесс, направленный на осознанное пробуждение в нем определенных мотивов и целенаправленных действий» [1].

По данному определению мотивация стоит во главе побуждения человека к труду, а стимулирование является средством внешних действий для достижения результата мотивации. Сама же автор статьи утверждает, что мотивация – это индивидуализированное действие, направленное на каждого работника в соответствии с его индивидуальностью, а стимулирование – «более общий термин, используемый в целом ко всему трудовому коллективу, оно может иметь различные формы и методы применения. Система стимулирования работников имеет результаты на уровне предприятия».

Прямо противоположно оценивают взаимоотношение стимулирования и мотивации, например, А. В. Дейнека, Б. М. Жуков: «стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирован [2], Т. И. Каграманова: «если понятие «стимул» употребляется в основном для обозначения материального или морального поощрения, то «мотив» используется

более широко и охватывает все стороны поведения работника, ведь человек включается в общественное производство не только из-за материальной необходимости, но и с учетом самых разных интересов и побуждений», и др. [3]

Обратимся для решения проблемы к российским классикам управления персоналом. По мнению А. Я. Кибанова, мотивация и стимулирование являются двумя взаимодействующими равнозначными системами, процессами, которые взаимодействуют для формирования условий трудовых процессов и получения их результатов [4]. При этом ученый дает следующие определения этих понятий: «Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации ... Под стимулированием понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося главным образом на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников» [5].

А. К. Ключков мотивацией считает «побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении своих интересов ... это процесс достижения баланса между целями компании и работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих; процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей компании; создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому» [6].

Если А. Я. Кибанов одним из критериев разделения мотивации и стимулирования считает основное действующее лицо (действующего актора), то для А. К. Ключкова мотивация безотносительна к актору, т. к. «побуждение сотрудников» может производиться как самими сотрудниками (самотивация), так и представителями компании. Но, если считать в определении А. К. Ключкова действующим актором исключительно менеджеров по персоналу или руководство, то позиции ученых расходятся кардинально: мотивация у А. Я. Кибанова предполагает первичную активность работника, а стимулирование – фирмы; у А. К. Ключкова (судя

по приведенному выше определению) инициатором и субъектом мотивации выступает предприятие, а работник представляется объектом, которого необходимо мотивировать.

В то же время, определения стимулирования, данные Н. В. Овсюк и А. Я. Кибановым, разнятся по взаимоположению мотивации и стимулирования: если у первой стимулирование – обобщенное множество мотиваций, которое формально становится единым для коллектива, то у последнего это равноправные стороны одной целевой деятельности.

Считаем, что наиболее понятно, логично и соответствующе современным реалиям суть понятий изложена А. Я. Кибановым. Этой точки зрения и будем придерживаться в работе, учитывая то, что в цитируемых текстах возможно использование понятий стимулирование и мотивация как синонимов.

Цель стимулирования необходимо рассматривать с позиции каждого участника процесса: «Для работодателя целью управления мотивацией и стимулированием работников является экономическая эффективность организации, достижение определенных результатов, в основном финансовых. Для работника целью мотивации и стимулирования служит достижение определенных социальных и значимых для него благ» [7]. Так как возможность предприятия в предоставлении благ для работников напрямую зависит от его финансового положения, то можно определить «закольцовку» целей бизнеса и наемных работников – каждой стороне (но в разных степенях) важен экономический рост, стабильное развитие предприятия.

Задачами стимулирования труда персонала, соответственно, являются:

- повышение эффективности и результативности труда каждого работника и трудового коллектива в целом до оптимального уровня;
- профессиональное и личностное развитие работников, рабочего коллектива;
- удовлетворение потребностей работников и коллектива в соответствии с достигнутыми результатами деятельности.

Функции стимулирования: [8]

- экономическая функция: рост производительности труда, эффективности производственного процесса, качества продукции как следствие стимулирования труда;
- нравственная функция: при обоснованной и одобряемой системе стимулирования у членов рабочего коллектива формируются такие качества, как активная жизненная позиция, нравственные взаимоотношения;
- социальная функция: под воздействием стимулов формируется более моральная социальная структура общества с зависимостью уровня доходов от качества трудовой деятельности.

Рассмотрим качества стимулирования как процесса.

Одной из важных характеристик стимулирования является его субъективно-временная трансформация: с течением времени изменяется как сам объект воздействия, так и его реакция на стимулирование. С этой характеристикой связано понятие порогового значения стимула: пороговый стимул «это тот его уровень по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть безразличие человека к стимулу и, соответственно, вызывает положительный отклик на его воздействие» [9]. Таким образом специалисты должны четко определять, каковы пороговые стимулы работников, и в соответствии с этими порогами выстраивать систему стимулирования. Так будет возможна минимизация непроизводительных потерь в системе персонала предприятия.

Сами стимулы – это «совокупность средств, ценностей и отношений, которыми владеет организация и которыми пользуется руководитель с целью повысить эффективность или производительность труда персонала», а также стимул – «с одной стороны, с позиций администрации предприятия, он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул)» [10].

По качеству результата стимулирование различают позитивное, которое

стимулирует работника на достижение желаемых благ (получение бесплатной санаторно-курортной путевки), и негативное, когда может возникнуть угроза потери какого-либо уже имеющегося у работника блага (снижение оклада, неприглашение на юбилей фирмы). То есть не может быть стимулирования, которое не планирует какого-либо результата, реакции работника.

Организация стимулирования труда должна соответствовать определенным требованиям: гибкости и оперативности, комплексности, дифференцированности. Именно эти качества стимулирования позволяют надеяться на восприятие системы стимулирования труда коллективом.

Оперативность и гибкость должны быть присущи всем процессам, происходящим в рыночной экономике. Они показывают возможность изменения стимулов в зависимости от динамики социальных, экономических процессов в стране, особенностей реагирования на них в трудовом коллективе и собственных социально-трудовых отношений внутри предприятия.

Комплексность стимулирования напрямую влияет на ее эффективность: если работник развивается односторонне (только под длительным действием одноцелевого стимула), то эффективность процесса стимулирования будет снижаться, если же стимулирование комплексное, развивающее, то гармоничное развитие работника будет вырабатывать дополнительно его личную мотивацию на успех и успешное будущее.

По величине стимулы подразделяются на количественные и качественные.

Количественная величина стимула соотносится с потребностью (мотивом), которую он должен удовлетворять. Например, стимулирование, удовлетворяющее потребность в значимости и важности работы для коллектива, может быть первоначально удовлетворено участием в разработке цеховых планов, но, по мере удовлетворения мотива, стимул должен преодолевать порог безразличия (становится уже не важным, обыденным периодическое цеховое планирование) и, т. о., следующим стимулом – качественный параметр – уже может стать, например, назначение на должность бригадира, который позволяет не только участвовать в жизни коллектива, но и принимать управленческие решения, влияющие на ее качество.

Временные характеристики стимула соотносятся также с силой мотива, которая со временем либо снижается, либо может усилиться, как показано в предыдущем примере.

Существует четыре вида трудовой мотивации – ценностная (сама профессиональная деятельность является ценностью для работника), инструментальная (нацеленность на достижение какого-либо блага определенными методами), смешанная и демотивация (отсутствие желания работать в принципе). Соответственно этим видам мотивации различают следующие формы стимулирования [11]:

- Побуждение – стимулирование работника на достижение важных для него ценностей.
- Принуждение – стимулирование к выполнению того, к чему работник равнодушен либо ему это не нравится.
- Вознаграждение – система материальных и нематериальных благ, которые для работников предприятия являются стимулами, которые получает персонал за достижение определенных трудовых достижений.

Классификация стимулов позволяет принимать верные решения относительно стимулирования (представлена в таблице 1): [12]

- Направленность действия – это вектор управленческого воздействия стимула (направленность стимула не всегда соответствует его оценке объектом).
- Ресурсы стимулирования зависят от субъектного определения желаемого, от его экономической ситуации и т.п.) – поощрять, например, можно материально (когда у действующего субъекта есть денежные средства и осознание нужности именно этой реакции) и нематериально (скрыто-материально) – когда нет финансов на данное воздействие.
- Интересы субъекта учитывают деление стимулов по индивидуальности или коллективности охвата.
- Содержание стимула – это его представленность в опыте управленческой

работы: материальные денежные стимулы – формы оплаты труда и др. материальные неденежные – кредитование, «золотые парашюты» и др., нематериальные базируются на психосоциальных данных о поведении индивида в процессе трудовой деятельности и соотносятся с нравственными нормами.

Таблица 1 – Классификация стимулов [13]

| Классифицируемый признак | Формы стимула |
|--|--|
| Направленность действия стимулов | Поощряющие Наказывающие (порицание) |
| Источники (ресурсы) стимулирования | Экономические Административные Общественные |
| Интересы субъекта | Индивидуальные Коллективные (групповые) |
| Содержание стимулов | Материальные (экономические): денежные; неденежные (материально-социальные) Нематериальные: социальные; моральные; психологические |
| Способ оказания стимулирующего воздействия | Прямые (непосредственные) Косвенные (опосредованные) |
| Периоды действия стимула | Опережающие Отсроченные |
| Уровень воздействия | Внешние Внутренние |
| Повторяемость | Разовые Временные Многоразовые Постоянные |
| Интенсивность воздействия | Слабые Средней силы |

Содержание стимула – это его представленность в опыте управленческой работы: материальные денежные стимулы – формы оплаты труда и др. материальные неденежные – кредитование, «золотые парашюты» и т. п., нематериальные базируются на психосоциальных данных о поведении индивида в процессе трудовой деятельности и соотносятся с нравственными нормами.

Способ стимулирования показывает используемые связи системы стимулирования:

- Прямые используются при ожидании непосредственной реакции в виде повышения оптимизации, эффективности трудовой деятельности.
- Косвенное используется для изменения условий деятельности и т. о. влияния через них на качество трудовой деятельности.

Период действия стимула – это определение предварительности (обычно – материальные денежные и неденежные) или отсрочки (обычно – материальные неденежные) действия стимула.

Уровень воздействия – стимулы, получаемые работником извне и внутренние, вырабатываемые самостоятельно.

Повторяемость – это регулярность использования воздействия; интенсивность воздействия – соотносится с преодолением / не преодолением порога безразличия.

Стимулирование как метод управления мотивацией персонала позволяет соотнести формы стимулирования с методами управления коллективом предприятия. Управление мотивацией и стимулированием труда является особой частью системы управления персоналом, которая занята формированием соответствующей внешним и внутренним факторам системы стимулирования работников для формирования их эффективной трудовой деятельности. Структура управленческой деятельности по управлению стимулированием и мотивацией труда – на рисунке 1.

Система управления стимулирования в широком понимании характеризуется наличием:

- субъекта (субъектов) – всего предприятия как единицы рынка; всей системы управления (включая неформальных лидеров); первичные

- коллективы работников фирмы (включая неформальные группы); каждый работник предприятия; управленческие структуры внешнего окружения,
- и
- объекта – всего персонала предприятия, включая руководство.



Рисунок 1 – Структура управления стимулированием [14]

Наличие двух акторов с собственными, но связанными между собой целевыми установками, позволяет выстроить единый план действий для решения основных задач:

- Определение и анализ целеполагания и соответствующих мотивов развития каждого работника (стимулирование – индивидуальный процесс!) и предприятия в целом.
- Выявление совпадающих моментов и направлений.
- Разработка системы стимулирования работника предприятия для его развития в сторону совмещения целей личности, коллектива и предприятия.
- Организация стимулирования движения работника и трудового коллектива к цели, которая почти совпадает с целью фирмы.
- Оценка, выявление недостатков, коррекция методов и форм стимулирования по полученным результатам и по произошедшим изменениям в целях работника, трудового коллектива.

Обязанность по формированию и оптимизации системы стимулирования труда работников предприятия обычно возлагается на одного из менеджеров департамента развития персонала или подобной управленческой группы. Основными задачами работы менеджера являются [15]:

- Привлечение персонала: система мотивации должна быть конкурентоспособной относительно требуемой категории работников.
- Сохранение сотрудников и обеспечение их лояльности: руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.
- Стимулирование производительного поведения: производительность, творчество, опыт, преданность должны поощряться через стимулирование.
- Контроль за издержками на рабочую силу: продуманная система стимулирования позволит эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.
- Административная эффективность и простота: система стимулирования должна не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

Современное управление персоналом во главу своей деятельности ставит личность работника, а управленческие решения принимаются исходя из оценки состояния человека. Индивидуальность в современной трактовке управления персоналом уже не является отрицательным фактором, а предприятие сегодня – это высококвалифицированные личности, объединяемые едиными ценностями и мотивами к трудовой деятельности в данном коллективе. Работающими стимулами создания такого коллектива являются материальные и нематериальные ценности, цементируемые единым взглядом работников на совместно выстраиваемое будущее предприятия.

Современная система стимулирования труда базируется на длительном опыте и теоретических исследованиях многих специалистов. Рассмотрим подробнее основные теории мотивирования и стимулирования.

Существуют особые «правила» формирования мотивов у работника: во-первых, работник для получения некоторых значимых для него благ должен что-то сделать, во-вторых, проще или быстрее эти блага можно получить с помощью труда. Эти условия выработаны многими десятилетиями научных исследований, под них подведена серьезная теоретическая база, включающая в себя две группы теорий мотивации – содержательных и процессуальных, которые показаны на рисунке 2.

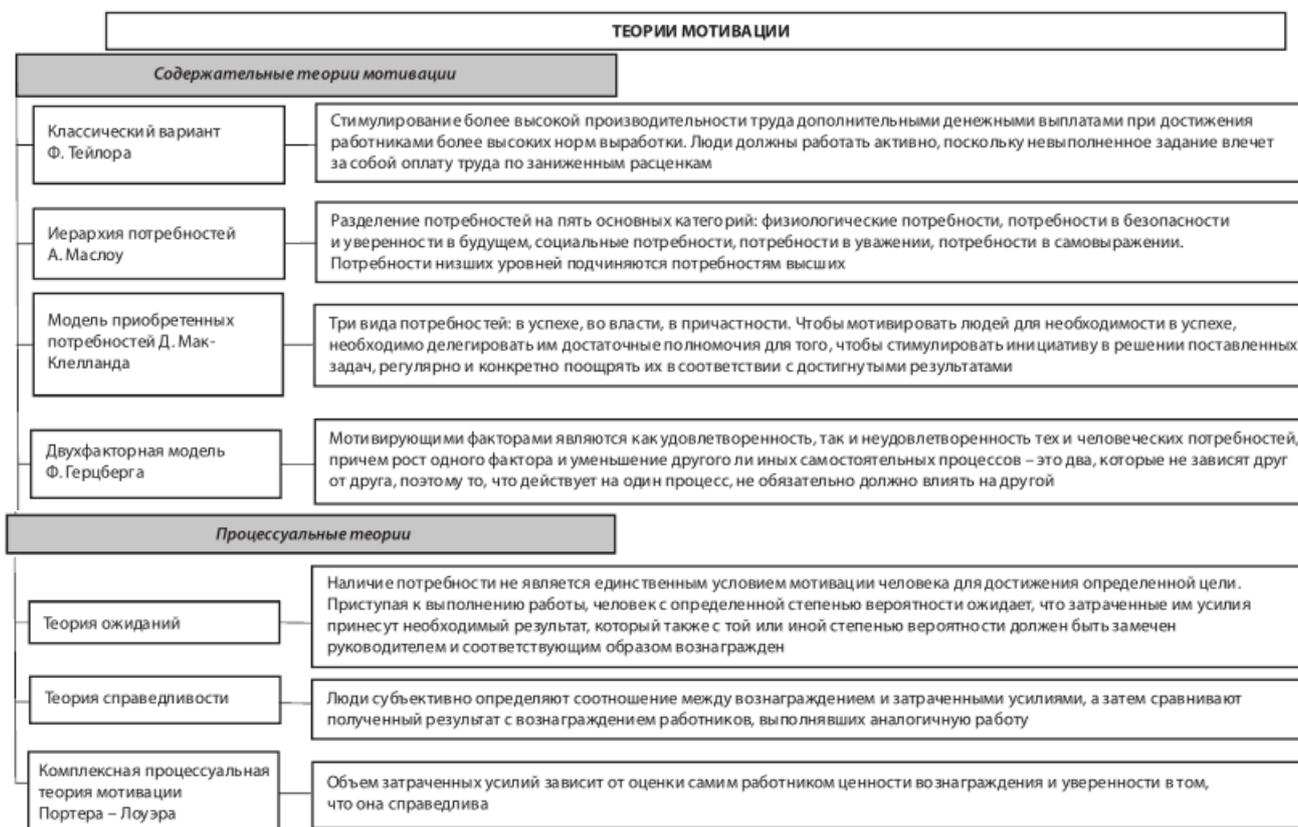


Рисунок 2 – Теории мотивации и стимулирования [16]

Первые исторически теории мотивации и стимулирования основаны на первичных знаниях о человеческом поведении (не только трудовом), о том, как можно на него воздействовать. Жестокость и авторитарность первых стимуляторов была спровоцирована и незнанием эффективных методов «мягкого» воздействия, и уверенностью «чем жестче – тем лучше». Постепенно, с развитием экономических наук, появились теории мотивации и стимулирования, в которых основная оценка давалась работнику по его отношению к трудовой деятельности и по ее результатам.

Данные теории (их обозначили как теории «X», «Y» и «Z») представляют развитие первоначально предложенной Ф. Тейлором теории «X», дальнейшим ее изменением Д. Мак-Грегором – теория «Y» и разработкой В. Оучи теории «Z».

«Работники, описываемые теориями «X», и «У» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На предприятии представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе» [17].

Содержательные теории мотивации сформированы на основе иерархии потребностей работника в соотношении к труду: теория потребностей Маслоу, теория существования, связи и роста Альдерфера, теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда и теория двух факторов Герцберга.

В концепции Маслоу «есть ряд уязвимых моментов:

- потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.);
- далеко не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой;
- удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Потребности признания и самовыражения могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения и гасить физиологические потребности» [18].

Теория Альдерфера, выделяя только три группы основных потребностей (существования, связи и роста), привносит в развитие теорий возможность разнонаправленных движений между потребностями: работник может снова активировать нижнюю потребность, если верхняя не удовлетворена.

В теории Мак Клеелланда исследуется работник с влиянием на него потребностей достижения, соучастия и властвования. Особенность теории в том, что потребности не расположены в определенном порядке и могут по-разному проявляться у каждого работника в разное время.

Теория Герцберга ввела в употребление понятие гигиенических факторов – созданных для работника условий труда, которые вместе с факторами мотивирующими оценивают удовлетворение работника от труда. Факторы условий

труда не мотивируют, а только предотвращают неудовлетворенность от работы. Поэтому и нужны мотивирующие факторы, «обогащающие» труд. Теория привлекательна, но «некоторые исследователи считают, что полемика по поводу двухфакторной теории Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора. По их мнению, наиболее вероятная версия такова: «Все мотиваторы, вместе взятые, вносят большой вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов»» [19].

Среди процессуальных теорий отмечают следующие: теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса, комплексная модель мотивации Портера–Лоулера. «Процессуальные теории мотивации раскрывают, при каких условиях и каким образом проявляется активность в труде, они объясняют действие «механизма мотивации»» [20]

Концепция ожидания Врума подчеркивает необходимость наличия обоснованной и разъясненной связи между действием, результатом и вознаграждением с валентностью (удовлетворенностью от вознаграждения). Для современных менеджеров важны выводы о необходимости установления четкого соотношения между результатом и вознаграждением и реалистичных уровней результатов. Факторы, учитываемые в теории ожидания:

- «дополнительно затраченные усилия должны обеспечивать получение ожидаемого результата;
- за полученный результат должно быть обеспечено ожидаемое вознаграждение;
- реально полученное вознаграждение должно соответствовать (быть валентным) ожидаемому» [21].

Теория справедливости Д. Адамса: человек работник соотносит полученное им вознаграждение с вложенными усилиями и с вознаграждением других, выполняющих аналогичную работу. «Пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в

вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, это необходимо разъяснить» [22].

Модель мотивации Портера и Лоулера мотивацию определяет как функцию потребностей, ожиданий и ощущения справедливости вознаграждения. «Мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Она показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной теории мотивации».

Таким образом, теории процесса мотивации более современны и «позволяют узнать, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов» [23]. Процессуальные теории мотивации представляют значительный интерес для современной организации стимулирования, но не подразумевают простого копирования.

Ю. Л. Муравьев основным недостатком всех рассмотренных теорий правомочно называет «то, что они слабо учитывают индивидуальные различия типов работников, полагая, что в сходных ситуациях разные люди действуют одинаково. ... Единой синтетической теории мотивации, примиряющей и объединяющей основные положения классической науки, нет» [24]. Исследователь полагает, что эффективная модель – «симбиоз положений различных теорий мотивации, привязанных к конкретному месту и времени, к условиям предприятия. Для россиян главным мотивирующим средством является заработная плата. Возможности мотивации через содержание работы сдерживаются низким уровнем технологии и организации труда. В этой связи необходимо использовать весь арсенал доступных стимулов, предоставляя работнику право выбора наиболее эффективных из них, по типу «кафетерия»».

1.2 Направления, методы и формы современного стимулирования

Современные модели стимулирования эффективной профессиональной деятельности продолжают развивать и дополнять классические теории.

Т. И. Каграманова, подразделяя современные модели мотивации труда по территориально-государственному принципу показаны в таблице 2. Ученый проводит связь между методами стимулирования работников и качеством проработки системы

стимулирования, принятой на предприятии, спецификой его деятельности.

Таблица 2 – Современные модели мотивации труда [25]

| Модель | Описание |
|-----------------------------------|---|
| Американская модель | В США и Канаде работники компании стимулируются не только за текущие результаты деятельности, но и за долговременную эффективность. Это выражается в предоставлении в качестве поощрения права на приобретение определенного количества акций компании по действующей на момент вознаграждения цене. Действует система премирования за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая ведет к увеличению прибылей фирм. Стимулирование перспективных специалистов осуществляется посредством не только денежного вознаграждения, но также льгот и бесплатных услуг из фондов социального потребления. Крупные компании выплачивают своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25-50% месячной заработной платы, 13-ю зарплату; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично компенсируют стоимость жилья; покрывают расходы на отдых с семьей; устанавливают гибкий рабочий график. |
| Японская модель | Заработная плата в Японии определяется системой трудового стажа и трудовой квалификацией, состоит из месячной заработной платы и выплаты бонусов дважды в год. Действенная система оплаты труда обеспечивает высокую результативность. В настоящее время величина заработной платы на 40% определяется стажем работы в компании. В основе кадровой политики – системы пожизненного найма, кадровой ротации, репутаций, обучения на рабочем месте, формирующие мощную мотивационную среду, которая позволяет готовить высокопрофессиональные кадры, эффективно реализовывать их творческий и интеллектуальный потенциал. |
| Западно-европейская модель | Для западноевропейских компаний характерны три модели стимулирования труда: беспремиальная (функции стимулирования труда выполняет заработная плата); премиальная, включающая выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия; премиальная, предусматривающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом индивидуальных результатов труда. Премии выплачиваются по результатам работы за период (например, ежеквартально). Премии выплачиваются в виде годового вознаграждения из прибыли компании), в доходах (каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного задания и не зависит от прибыли фирмы), в капитале (в виде акций по их номинальной цене). |

В соответствии с этим Т. И. Каграманова определяет виды современных методов стимулирования персонала, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Виды современных методов стимулирования персонала

О. О. Апухтин выделяет три группы современных методов управления трудом: экономические, социально-психологические, организационно-правовые [26]:

- Экономические методы позволяют удовлетворять в процессе труда экономические интересы работников, которые сегодня в России наиболее актуальны, через оплату труда и социальные выплаты.

- Социально-психологическая группа методов позволяет соблюдать социально-психологические интересы работника и коллектива в процессе труда. Развитие демократии труда, рост образовательно-культурного уровня специалистов повышают значимость группы.
- Организационно-правовая группа методов ответственна за организацию трудового процесса по современному праву, специфике отрасли производства, особенностям организации и регламентации работы в фирме. Методы позволяют удовлетворять потребности работника без опасения нарушения нормативов, законодательства, в соответствии с социально-трудовыми нормами.

О. О. Апухтин предлагает дополнить эти группы методов мотивационными – системой «приемов и способов влияния на состояние мотивации сотрудников с помощью манипуляции субъективными ощущениями удовлетворения (неудовлетворения) их потребности. Управление трудом с использованием этих методов подразумевает, в первую очередь, создание всех возможных условий для выполнения работы; определение целей и задач каждого; создание окружения, способствующего выполнению задачи ... Один из подходов к реорганизации труда в соответствии с мотивационными методами состоит в реструктуризации работ с использованием расширения труда, обогащения труда и повышения качества трудовой жизни».

Таким образом современные системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности на каждом предприятии должны использовать синтетические (доработанные в соответствии с условиями конкретного рынка, психосоциальными особенностями национального характера и специфики организации и функционирования трудового коллектива, то есть индивидуально-коллективного сочетания личностно ориентированных методов управления трудовой мотивацией) оригинальные композиции теорий мотивации.

Используемые в таких системах мотивации и стимулирования трудовой деятельности методы по сути остаются уже очень длительное время неизменяемыми (стандартная схема стимулирования работников крупного предприятия представлена

на рисунке 4), но в методах стимулирования, естественно, появляются новые, в большей степени отвечающие динамичной инновационной глобальной экономике.



Рисунок 4 – Виды стимулирования работников предприятия [27]

А. В. Дейнека среди общих стимулов к эффективной работе называет [28] деньги; уважение; самоутверждение; чувство принадлежности к организации; приятная рабочая обстановка; похвала; гибкий график работы; осознание себя членом команды; возможность внесения идей и предложений; возможность учиться; карьера; товарищеские отношения; признание заслуг; вознаграждение; возможность работать дома; независимость; премии; творческая атмосфера; благодарность за сверхурочную работу; чувство уверенности в работе; сотрудничество с другими людьми; устоявшийся рабочий процесс; доверие руководства.

Кратко остановимся на рассмотрении основных классических и новых методов стимулирования (стимулов).

Материальное стимулирование представлено на рисунке 5.

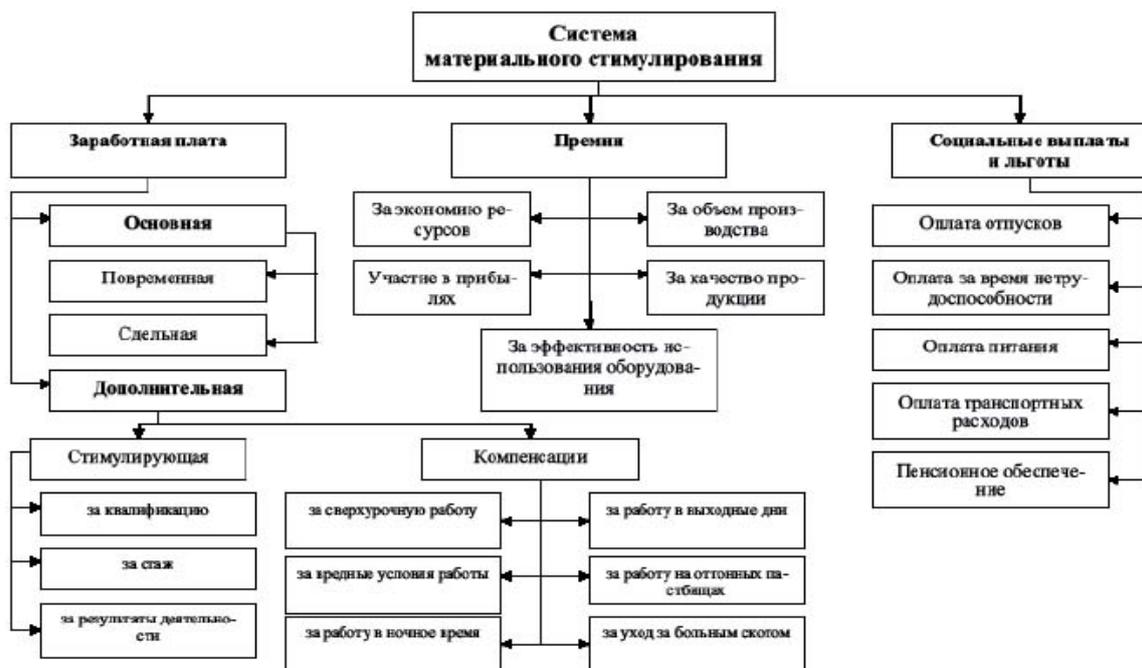


Рисунок 5 – Материальное стимулирование эффективного труда [29]

Как уже отмечено выше, в современной России материальное стимулирование в силу многих причин продолжает оставаться основным стимулом трудовой деятельности практически во всех отраслях производства и в непромышленной сфере.

Основные формы стимулирования работников – это материальное вознаграждение и иные, дополнительные стимулы; база, основа материального вознаграждения – заработная плата. Структура оплаты труда – на рисунке 6.



Рисунок 6 – Структура оплаты труда [30]

Экономически заработная плата – это цена рабочей силы, соответствующая «стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство

рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи».

Как любая экономическая категория, заработная плата очень сильно зависит от рыночных ситуаций и факторов. Кроме этого, на заработную плату влияют институциональные (определяемые государством), социальные (общественно определяемые) и организационно-производственные факторы (заданные отраслью, организацией производства и управления и принятыми на предприятии нормами оплаты труда) (рисунок 7).

По экономическим показателям, положенным в основу измерения заработной платы, ее разделяют на повременную и сдельную формы. При повременной оплате сумма заработка работника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной – от объема выполненных работ (услуг).



Рисунок 7 – Факторы, влияющие на заработную плату [31]

Часто также используют смешанные формы заработной платы, когда одна часть заработка соотносится с результатами работы первичного рабочего коллектива (бригады, смены, участка), а другая – окладная, разрядная, постоянная – от качеств работника (его квалификации, разряда, выполнения индивидуальных заданий и др.).

Заработная плата становится мотивирующим фактором, если:

- «она однозначно связана с результатами выполненной работы (сдельная);
- работник не сталкивается с отрицательными явлениями, более весомыми, чем преимущества заработной платы (физические перегрузки, негативные оценки окружающих);
- заработная плата тесно связана с произведенной работой во времени (не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой);
- заработная плата реально, а не символически, увеличивает доход работника» [32].

Но в материальном стимулировании (как это и отмечено в теории мотивации Герцберга) сумма заработной платы имеет значение только тогда, когда работник приходит на предприятие. Мотивирующим фактором является не сама сумма заработка, а динамика и доли ее изменения (повышения, понижения).

При этом Трудовой кодекс утверждает такой принцип: работодатель не имеет права штрафовать работника, снижая заработок (снижение заработной платы невозможно, за исключением зарплаты, установленной в соответствии с нормами выработки), в его правах только повышать получаемую работником сумму. Таким образом, среди инструментов стимулирования российских работников из изменений суммы заработка остается только один вектор – ее повышения.

Основная заработная плата – это «минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени» [33] и обязательном выполнении характеристик трудовой деятельности: определенных нагрузках (в т.ч. физических, нервно-психологических), соответствующей квалификации, необходимого объема материальной ответственности, соблюдении техники безопасности трудовой деятельности и определенном влиянии факторов окружающей среды.

Для определения суммы оплаты труда используются тарифные и бестарифные модели, которые имеют разные базы начисления. Тарифные базой считают принятые в

тарифных соглашениях, бестарифные определяют базу самостоятельно.

Компоненты трудового вознаграждения подразделяют на фиксированную и переменную части. К фиксированной относят формируемую на основании трудового договора часть, состоящую из базовой оплаты по тарифам или окладам, доплат и компенсаций по тяжести и особым условиям труда и компонента, определяющегося по рыночным показателям данной территории (спрос-предложение, средняя рыночная зарплата и др.).

Основные формы оплаты труда: сдельная и повременная. При сдельной системе основной заработок формирует сумму умножением произведенного объема работ на сдельную расценку данного вида деятельности, при повременной – умножением часовой тарифной ставки (или оклада) на отработанное за период время в отчетном месяце.

Новая форма – «за квалификацию» – уровень оплаты определяет по знаниям и умениям работника, его мультиквалификации. Основной заработок определяется средней почасовой ставкой с возможностью его увеличения как при выполнении основных обязанностей, так и при освоении новых видов деятельности[34].

Существенным материальным стимулом является переменная часть трудового вознаграждения – премирование, бонусы, социальные выплаты и дивиденды.

Существующая в советское время практика премирования «к случаю, к празднику» не так мотивационно оправданна, как премирование за достижение определенных результатов труда. В премировании очень важен принцип его осознанности: и работник, и работодатель должны четко понимать, за что получается премия – за те трудовые достижения, которые не были запланированы, но были достигнуты. Только в этом случае можно четко разделить: оклад – за «стандартное», в соответствии с должностной инструкцией, выполнение работником своих обязанностей, а премия – за незапланированные, особые достижения, внеплановый вклад в результаты работы предприятия.

Вознаграждения за конечный результат работы выплачиваются из ФОТ в случаях достижения обозначенных результатов всем предприятием или подразделением, где работает сотрудник. Часто эти вознаграждения распределяют

между работниками по КТУ, КТВ. Выплачивают их обычно из дополнительного фонда оплаты труда.

Премии за основные результаты работы обычно увязываются с прибылью, полученной подразделением или предприятием. Такие премии выплачиваются из прибыли не подразделения, а всего предприятия. При отсутствии прибыли подобные вознаграждения формируются как вознаграждение по результатам работы.

Состав показателей премирования, по которым оценивается конечный результат, обычно записывается в положении о премировании. В наше время такими показателями обычно принимают прибыль, реализованную продукцию в натуральном или денежном исчислении, количество обслуженных клиентов, количество бракованной продукции и т.п. показатели.

Также в положении о премировании формируют отношения этих показателей, по которым определяется сумма премии для каждой должности или профессии (группы должностей или профессий), обычно как процент от должностного оклада или тарифной ставки. Эти показатели и отношения обязательно должны быть утверждены на собрании коллектива работников. Параллельно с этим вводится шкала снижения суммы прибыли за нарушения трудовой дисциплины, невыполнение каждого плана показателей и другие. Они также должны быть рассмотрены работниками предприятия.

Особенность настоящего периода развития систем стимулирования персонала предприятий в том, что сейчас предпринимается попытка перевода премирования с базы, принимаемой как выполнение плана подразделением (цехом, бригадой, сменой) на базу результативности работы за период всего предприятия.

Бонусная система стимулирования может быть немедленной, отложенной или растянутой – это разные способы стимулирования работников, заключающиеся в определении способов и форм участия работников предприятия в получаемой фирмой прибыли. Критерии определения бонусов определяются руководством фирмы, утверждаются собственником и доводятся до сведения работников.

Бонус не должен быть слишком маленьким, чтобы не потерять стимулирующую функцию, но и не слишком большим, чтобы не вступать в

конкуренцию с оплатой по результатам труда работника. Часто бонус определяется с помощью такого распространенного показателя эффективности работы сотрудника, как КРІ, коэффициента трудового участия.

Таким образом, оплата труда и результат труда связаны относительно друг друга через систему премирования. И чем точнее, гибче разработанная предприятием система премирования, тем качественнее она влияет на стимулирование труда работников. Особенно важны в этом плане премии по итогам квартала, полугодия, года, которые в некоторых отраслях производства и услуг в России сегодня могут достигать до 50% (суммарно) доходов работников. При этом индивидуальное стимулирование работников на повышение объемов выработки в наше время почти не используется – скорее всего, из-за излишне высоких расходов и невысокой эффективности в расчете на первичные подразделения и предприятие в целом.

Более выгодной и с точки зрения прибыльности работы предприятия, и с точки зрения стимулирования командной ответственности работников групповой за результат труда считается стимулирование по результатам работы первичного звена, а в последнее время – всего трудового коллектива предприятия.

Дополнительная зарплата – это надбавки, доплаты и компенсации [35]:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- доплаты за работу по технически обоснованным нормам;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- доплата за работу в вечернюю и ночную смены;
- доплата бригадирам и звеньевым за руководство;
- надбавки за классность водителей и машинистов;
- надбавки за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством;
- персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- доплаты за ненормируемый рабочий день;
- оплата сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни;

- доплата за время выполнения государственных обязанностей;
- другие индивидуальные стимулирующие выплаты.

Чаще всего эти доплаты начисляются как проценты от основной заработной платы или по определенным государством или предприятиям суммам. Некоторые из перечисленных выше доплат считаем не относящимися к стимулирующим – например, доплата за вредные условия труда, за ночную смену (те, которые гарантированы трудовым законодательством). Они не стимулируют, а компенсируют неудобства, связанные с определенным рабочим местом или профессией (например, работающие в прямом ночном эфире радиожурналисты воспринимают доплату за ночную работу именно как компенсацию). Таким образом из приведенного выше списка необходимо убрать компенсационные доплаты, гарантированные государством. Такое же мнение найдено нами в монографии А. Я. Кибанова [36].

Материальная помощь также выплачивается из ФОТ. Ее целевое назначение – обеспечение социальных гарантий работникам предприятия. Сумма материальной помощи не зависит от прибыльности работы предприятия или эффективности работы сотрудника, она является компенсационной выплатой в чрезвычайных или экстремальных ситуациях и в основном четко обозначена государством:

- «смерть сотрудника или его близких родственников;
- свадьба сотрудника или его близкого родственника;
- для приобретения лекарств или платного лечения сотрудника;
- при несчастных случаях (пожар, авария, травма, гибель имущества);
- к очередному отпуску для приобретения путевки;
- для завершения творческой работы (книги, диссертации, художественного произведения)» [37].

Для выплаты такой помощи обязательно заявление самого работника, или распоряжение руководителя предприятия. Материальная помощь, таким образом, представляет из себя разовую, периодическую помощь.

Социальные льготы также представляют собой дополнительный объем оплаты труда. В последнее время социальные льготы и их роль в стимулировании работников

российских предприятий значительно выросли. Как дивиденды, социальные льготы зависят от результатов работы всего предприятия, но, в отличие от премии, они изначально базировались на результатах работы целого предприятия. Выплаты социального характера – это, практически, социальные льготы, предоставленные предприятием-работодателем в денежной форме.

К социальным льготам относят следующие выплаты:

- выплаты за неотработанное время (например, неотработанное рабочее время, предоставленное по заявлению работника в связи со свадьбой);
- денежные подарки;
- натуральные выплаты (обычно в этот вид социальной льготы включается реализуемая по льготным ценам работникам предприятия его продукция);
- оплата жилья или аренды квартиры (также – оплата процентов или части кредита на жилье, полученного работником в банке, финансирование ремонта и т.п. – применяется в наше время достаточно редко, только для особенно необходимых специалистов ТОП-менеджмента и руководства);
- пособия по социальному обеспечению (на крупных предприятиях и компаниях, а также в системе сетевых продаж вводят частное пенсионное обеспечение в зависимости от общего вклада в работу предприятия (сети), или от размеров заработка. Ставки пенсионного страхования либо отсутствуют, либо минимальны. В эту же группу льгот входят пособие в случае потери кормильца, оплата дополнительного страхования жизни и медицинского страхования работника (иногда – и членов его семьи));
- оплата профессиональной подготовки или переподготовки работника (в виде бесплатного обучения на предприятии или в виде полной, частичной оплаты обучения в учебных заведениях);
- социально-бытовые выплаты (оплата питания в рабочее время; оплата детских дошкольных учреждений и общего образования детей; финансовое обеспечение условий для отдыха, в т.ч. семейного; предоставление займов с низкой процентной ставкой; предоставление

служебного транспорта или оплата транспортных расходов; оплата мобильной связи или предоставление лимитированной / безлимитной карты сотового оператора; обеспечение рабочей одеждой (спецодеждой) или оплата ее приобретения и др.).

Социальные льготы предприятие устанавливает в плане социального развития и в соглашении с профессиональным союзом работников, с рабочим коллективом. Социальные льготы, их размер и частота, очень часто зависят от категории персонала, то есть от оценки его значимости и необходимости данной льготы для работников. Например, оплата мобильной связи в основном предоставляется имеющим разъездной характер работы, руководителям, работникам снабжения и сбыта.

Считаем интересной систему «кафетерия» – «предоставленная Компанией возможность работнику в зависимости от стажа работы, уровня должности и заслуг перед Компанией выбрать из положенных ему необходимое количество социальных льгот (сформировать свой собственный социальный пакет)», по которой работник сам может выбрать из предлагаемого набора (в соответствии с утверждаемым положением о социальных льготах) необходимую ему льготу в объеме полагающихся ему финансовых средств. В «кафетерии» действует накопительная система – можно не использовать льготы в текущий период, затем их стоимость будет добавлена к предлагаемой сумме льгот нового периода. Многие предприятия формируют «кафетерии» и по подразделениям, когда весь коллектив отдела, например, может приобрести абонемент на посещения бассейна.

«Кафетерий» – достаточно популярная схема получения социальных льгот, но она требует от специалистов правильного управления и применения этой системы стимулирования. Основными ошибками при формировании системы «Кафетерий» называют [38]: необоснованную фиксированную сумму льгот работнику; предоставление выбора льгот работнику из всего набора социальных льгот, предоставляемых предприятием; отсутствие градации льгот (по должности, стажу работы на предприятии, производственным или иным заслугам).

Развитие новых форм организации труда (надомные работники, сетевики, удаленная работа и т.п.) требуют ответной и быстрой модификации не только системы

оплаты труда, но и системы стимулирования.

В связи с этим достаточно популярна методика стимулирования «плавающим графиком». При той методике работнику не устанавливается рабочее время, отсутствует определенное время начала работы и не запрещено работать в выходные дни, но от него требуется выполнение определенных плановых показателей.

Такая методика, например, используется в работе продавцов-книгоношей. Это в основном молодые люди, которые или занимают определенное место в наиболее посещаемых местах городов и реализуют книги там, или посещают организации и предлагают печатные издания работникам. В зависимости от избранной формы работы, книгоноши либо работают днем, либо в вечерние часы и выходные. Определенный восьмичасовой рабочий день им не устанавливается, но собственники предприятия ведут тщательный учет приносимой ими прибыли и при длительном невыполнении плана могут вернуть на обычный график работы. При выполнении и перевыполнении нормы реализации продукции кроме свободного плавающего графика успешные работники могут быть поощрены материально – либо получить премию, либо выбрать на определенную сумму хорошую книжную продукцию.

В связи с непрекращающимися и малопродуктивными реформами медицины все большую заинтересованность у работников предприятий разных форм собственности вызывают такие стимуляторы, как страхование здоровья, жизни, семьи и т.п.

Медицинское страхование очень популярно у работников с высоким и средним доходом. Именно добровольное корпоративное медицинское страхование позволяет спокойно выехать за рубеж в отпуск, не платить за срочные медицинские анализы и профосмотр. Некоторые крупные фирмы дополнительно заключают договоры с медицинскими учреждениями по домашнему лечению и профилактике, по услугам стоматологии, другим актуальным медицинским услугам, которые позволяют работникам с минимальными затратами финансов и времени пользоваться всеми данными возможностями.

Страхование жизни менее распространено среди россиян, но и оно «набирает обороты». Добровольное корпоративное страхование жизни может обеспечить не

только работника, но и его семью денежными средствами в период болезни или поможет его родственникам в случае смерти работника. Достаточно редко предприятие самостоятельно заключает договоры со страхователями на страхование жизни работников, в основном принято совместное страхование, когда создается специальный фонд, в который отчисляются средства сотрудника и предприятия. Средства фонда «работают» в надежных инвестиционных фондах, что позволяет не только решать проблемы здоровья работников, но и частично финансировать другие социальные программы, например, частное пенсионное обеспечение.

Социальный пакет, предоставляемый работникам, уже является нормой для большинства предприятий страны. Социальный пакет должны составлять стимулирующие льготы, которые важны для работников и которые в состоянии предоставить предприятие. Социальный пакет должен быть дифференцирован по должностным группам, по стажу работы на предприятии и другим профессионально важным качествам – так повышается его стимулирующий эффект. Обычно предприятия с объемом прибыли примерно одного уровня характеризуются и примерно одинаковым пакетом социальных услуг.

Рассмотрев некоторые виды материальных услуг, необходимо подчеркнуть, что для стимулирования труда работников предприятия особенно важен даже не сам процент установленной прибыли (премии, доплат, льгот), а вся структура заработной платы. Так, если около 50% заработка [39] приходится на полугодовые или годовые премии, то это значительно снижает текучесть кадров, соответственно, стабильно растет квалификация персонала, снижаются затраты на поиск и обучение новых работников.

Ученые отмечают следующие тенденции формирования системы оплаты труда на современных предприятиях: «на крупных предприятиях промышленности и строительства тарифная система нашла широкое распространение и является нормативной базой начисления заработной платы рабочим и служащим. На предприятиях малого бизнеса для оплаты управленческого персонала применяется повременно-премиальная система, а для оплаты труда рабочих – аккордная и аккордно-премиальная системы, использующие укрупненные нормативы времени»

[40].

После исследования материального стимулирования некоторое место уделим анализу нематериального вознаграждения.

Нематериальное вознаграждение – это передаваемое работникам в не денежной форме вознаграждение за труд.

К нематериальным стимулам относят все стимулы, которые не являются денежным или неденежным материальным вознаграждением. «Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности» [41].

По-другому классифицирует нематериальные стимулы А. Я Кибанов: «Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников» [42].

Моральные нематериальные вознаграждения не имеют денежного выражения, но отражают внимание и оценку обществом, престижность работы сотрудника признание его статуса и профессиональных заслуг, особые условия работы, выгодные условия использования ресурсов предприятия.

Организационные вознаграждения – создание организационной культуры, которая помогает поддержанию мотивации работников.

К современным видам нематериально стимулирования относят предоставляемые работникам возможности взять выходной в середине рабочей недели, по-особому организовать режим работы, посетить специальные психологические, социальные и другие тренинги, проводимые внутри предприятия (обычно – крупного), участвовать в корпоративном празднике с руководством и т.п. Интересным методом не только стимулирования работников, но и сплочения коллектива, является совместный отдых, проводимый за счет предприятия. Темой такого отдыха может

быть выезд на природу, посещение спортивных мероприятий (футбольного матча и т.п.), вариантом может быть отдых семьями.

Основные правила системы нематериального стимулирования: [43]

- Система нематериального стимулирования должна быть более избыточной и разнообразной, чем материального. Важно мотивировать, учитывая мотивационный профиль каждого человека – подходящий набор стимуляторов будет зависеть от состояния объекта стимуляции.
- Нематериальное стимулирование должна быть строго «привязано» к конкретному моменту – ее не накопишь, не отложишь на завтра, не обменяешь, она может «опоздать» или опередить текущие потребности.
- Неподходящее стимулирование может вызывать раздражение и демотивацию неверно «простимулированного» сотрудника.

Стимулирование принимается сотрудником, либо вызывает отторжение.

Значение нематериальных стимулов особенно возрастает, «если уровень заработка сотрудника достаточно высок, чтобы удовлетворить его запросы, как базовые, так и культурные ... при достижении этого уровня необходима замена экономических стимулов на стимулы другого рода, близкие по содержанию материальным, например, награждение ценным подарком, туристической путевкой и т.д.» [44].

Таким образом, нематериальное стимулирование как относительно самостоятельная категория стимуляторов может быть использована при достаточно высоком материальном благосостоянии рабочего коллектива, в современных российских условиях оно приобретает свое истинное значение, например, в крупных нефтедобывающих корпорациях. В маленьких российских фирмах при возможном выборе материального или нематериального стимулирования работники однозначно выбирают денежные формы, хотя и высказывают благодарность за высокую оценку труда.

Также различаются системы стимулирования и мотивирования персонала муниципального государственного и частного предприятий. Исследование системы стимулирования персонала изложено в следующей части работы.

2 Характеристика ООО «ТД «РОНОКС» и результаты его деятельности

2.1 Регистрационные сведения. История развития предприятия

ООО «Торговый дом «РОНОКС» зарегистрировано по юридическому адресу: 634031, г. Томск, ул. Ивановского, д. 4, корп. 26.

Организация зарегистрирована как юридическое лицо – общество с ограниченной ответственностью – Инспекцией МНС России по городу Томску Томской области 4 октября 2002 года. Предприятие создано на базе работавшей с 1998 г. фирмы с одноименным названием.

Реквизиты предприятия в ЕГРЮЛ:

ИНН 7017011691; ОГРН 1027000868950; КПП 701701001; ОКПО 49399284; ОКАТО 69401370000; ОКФС: 16 – Частная собственность; ОКОГУ: 4210014 – Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно; ОКОПФ: 12165 – Общества с ограниченной ответственностью; ОКТМО: 69701000; ОКАТО: [69401370](#) – Томская область, Города областного подчинения Томской области, Томск, Районы г Томска, Октябрьский.

Основным видом деятельности, обозначенным при регистрации предприятия, является розничная торговля обувью (по коду ОКВЭД – 52.43.1: Розничная торговля обувью и изделиями из кожи, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами, ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования, Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования).

Поэтому ООО «ТД «РОНОКС» является предприятием сферы торговли.

Дополнительные виды деятельности торгового предприятия перечислены в таблице 3.

Таблица 3 – Дополнительные виды деятельности ООО «ТД «РОНОКС»

| Код ОКВЭД | Вид деятельности |
|-----------|--|
| 19.30 | Производство обуви |
| 36.11 | Производство стульев и другой мебели для сидения |
| 51.42.1 | Оптовая торговля одеждой, кроме нательного белья |
| 51.42.2 | Оптовая торговля нательным бельем |
| 51.42.4 | Оптовая торговля обувью |
| 52.42.1 | Розничная торговля мужской, женской и детской одеждой |
| 52.42.2 | Розничная торговля нательным бельем |
| 52.42.6 | Розничная торговля чулочно-носочными изделиями |
| 52.43.2 | Розничная торговля изделиями из кожи и дорожными принадлежностями |
| 52.48.31 | Розничная торговля товарами бытовой химии, синтетическими моющими средствами, обоями и напольными покрытиями |

Практически постоянно предприятие занимается розничной торговлей обувью собственного производства, производством обуви, розничной торговлей чулочно-носочными изделиями, изделиями из кожи и дорожными принадлежностями, товарами бытовой химии. Остальные указанные при регистрации дополнительные виды деятельности либо пока или уже (как оптовая торговля обувью собственного производства) не используются, либо не достигают сколько-нибудь значительного объема. Таким образом, ООО «ТД «РОНОКС» определяется как торгово-производственное предприятие розничной торговли.

Исторические даты становления и развития предприятия [45]:

18 февраля 1998 года – создание компании «РОНОКС».

18 июня 2003 года – открытие производственной фабрики в новом здании компании «РОНОКС».

29.04.2006 года – открытие Обувного центра «РОНОКС» в г. Стрежевой.

19.03.2011г. – открытие Обувного центра «РОНОКС» в г. Нижневартовск.

8 сентября и 12 октября 2013 года – открытие двух Обувных центров «РОНОКС» в г. Новосибирск.

29.03.2014г. – открытие центра «РОНОКС» в г. Ханты-Мансийск.

Сегодня торговая сеть «РОНОКС» состоит из 16 магазинов. Деятельность фирмы неоднократно удостоена как местных, так и российских, и международных наград.

ООО «ТД «РОНОКС» разработана стратегия развития, ориентированная на качество продукции и обслуживания покупателей. Миссия предприятия – «Способствовать развитию легкой промышленности в России. Повышать и улучшать качество жизни граждан Российской Федерации, обеспечивая комфорт и уют в обувных изделиях высокого качества».

Стратегия «ТД «РОНОКС»: «Социальная цель – создание мощного и эффективного коллектива посредством отлаженной системы мотивации, организация системы повышения профессионального уровня сотрудников для улучшения функционирования производства обувной фабрики». Экономическая цель фирмы заключается в создании экономически сильной конкурентоспособной рыночной российской компании, способствуя созданию новых технологий и внедрению инноваций в обувную сферу производства и продаж. Бизнес-цель – формирование оптимального производства и реализации обуви при использовании самых современных технологических разработок и подходов.

Предприятие обозначает основными ценностями своей деятельности: покупателей и их потребности; высокое качество товара и обслуживания; добросовестность в работе; особые условия для постоянных клиентов; сплоченность коллектива. ООО «ТД «РОНОКС» организует свою деятельность на принципах честности, добропорядочности, доброжелательности, ценности времени, заинтересованности, а также постоянного стремления к новому.

Производственное и торговое направления деятельности фирмы оснащены собственными основными средствами в виде зданий, производственного и торгового оборудования, иных инструментов и других основных средств. Предприятие – одна из наиболее энергично развивающихся фирм Томской области. Так, часть материалов для производства обуви закупается в Италии, Австралии, часть товаров для реализации в торговой сети покупается в Польше, Италии, Китае.

2.2 Особенности правового статуса и организационной структуры ООО «ТД «РОНОКС»

В Федеральном законе Российской Федерации от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», дано определение данному типу предприятий, ООО это «хозяйственное общество, имеющее уставный капитал, разделенный на доли, размер которых определен учредительными документами» [46]. По этому же закону обществом с ограниченной ответственностью не может быть предприятие с численностью более 50 человек. Согласно данному закону, на участников общества не ложится полная ответственность по его обязательствам, они несут риск убытков, связанных с деятельностью фирмы, только в пределах стоимости доли каждого участника в уставном капитале предприятия.

Единоличным учредителем и участником предприятия является российский гражданин Олтаржевский Станислав Русланович, который сформировал уставный капитал фирмы в 100% общей его суммы в размере 10000руб. на дату регистрации и на 01.01.2014г.

По действующим законам нашей страны, ООО «ТД «РОНОКС» является юридическим лицом, поэтому имеет:

- государственную регистрацию как юридическое лицо;
- собственное имущество, учитываемое на балансе предприятия, которым отвечает по собственным обязательствам в установленных законом объемах;
- право на осуществление различных правоспособных имущественных и неимущественных прав от своего лица;
- право и обязанность от своего лица нести ответственность и обязанности юридического лица, быть истцом и ответчиком в судебных спорах.

ООО «ТД «РОНОКС» в последние годы активно развивает работу по франчайзинговым договорам как с новыми, так и с действующими розничными торговыми предприятиями Сибири. Особенности организации и взаимодействия ООО

«ТД «РОНОКС» с предприятиями-партнерами полностью соответствует текущему законодательству Российской Федерации, в т.ч. ГК РФ, ч.2, гл.54 «Коммерческая концессия» [47]. Каждое предприятие-партнер является юридическим лицом и зарегистрировано или регистрируется при создании как общество с ограниченной ответственностью или как форма индивидуального предпринимательства, и со времени регистрации занимается розничной торговлей в конкретном работающем или новом магазине Томска, Северска, Томской области, сибирского региона. ООО «ТД «РОНОКС» предлагает предприятиям-партнерам франчайзинговый договор по розничной торговле под торговой маркой «РОНОКС».

На балансе ООО «ТД «РОНОКС» основной объем внеоборотных активов – основные средства (здания и торговое оборудование), финансовые вложения; оборотные активы представлены в основном товарам для перепродажи и готовой продукцией, а также сырьем и материалами для производства, дебиторской задолженностью (в основном – текущей).

Пассив баланса– это нераспределенная прибыль, кредиторская задолженность поставщикам

Прибыль, которая остается у предприятия после уплаты налогов, используется в соответствии с решением учредителя ООО «ТД «РОНОКС».

Торговая и производственная деятельность ООО «ТД «РОНОКС» организована и производится в полном соответствии с Трудовым, Гражданским кодексами России, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Законом «О защите прав потребителей», и другими нормативно-правовыми актами. Основным организационным и нормативным документом, которым регулируется деятельность предприятия, является Устав. Текущая работа организуется приказами директора предприятия, штатное расписание и иные документы по организации труда работников подписываются директором и доводятся до сведения руководителей подразделений и заинтересованных работников.

Организационная структура ООО «ТД «РОНОКС» соответствует типу предприятия и видам его деятельности. Но особенность организации в том, что, в соответствии с основной принятой формой торговли – через предприятия-партнеров с

договором франчайзинга (сейчас он еще по-прежнему называется договор коммерческой концессии [48]) – фирма выстраивает управление производством и управление торговлей в блок управления, а производство и розничную торговлю – также в отдельные блоки.

Организационная структура ООО «ТД «РОНОКС» – на рисунке 8.

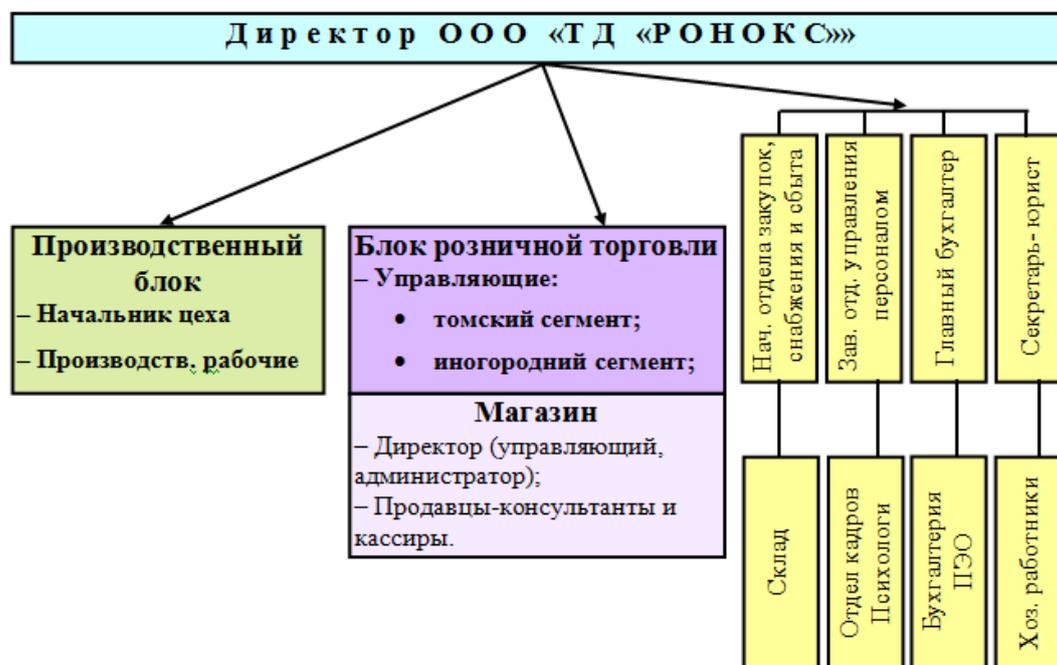


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «ТД «РОНОКС»

Организационная структура предприятия является линейно-дивизионной с линейной структурой организации производственного блока и линейно-дивизионной – блока розничной торговли. Линейная организационная структура предприятия проявляется в строгом единоначалии для каждого руководителя нижнего уровня деятельности. Дивизиональность структуры организации блока розничной торговли проявляется на низшем уровне, на котором формируется система управляющих сегментами торговли, разделенными по территориальному признаку. К томскому сегменту относятся розничные точки торговли г. Томска и г. Северска, а также магазины в других городах Томской области. К региональному сегменту относятся все остальные магазины Сибири. При этом собственными магазинами ООО «ТД «РОНОКС» являются только два магазина в г. Томске, остальные предприятия

являются фирмами-франчайзи, с которыми ООО «ТД «РОНОКС» заключает договоры.

ООО «ТД «РОНОКС» активно позиционирует себя не только как крупного сибирского производителя обуви, как успешное предприятие розничной региональной торговли обувью, – фирма активно развивает рекламу в сети интернет, имея не только постоянно пополняемый собственный сайт <http://www.ronox.su/>, но и «группы поддержки» в наиболее широких социальных сетях.

Работа обувного производства организована по современным технологическим требованиям, труд организован в односменном режиме при пятидневной рабочей неделе и 8-часовом рабочем дне. Непосредственной организацией труда рабочих в течение смены занимается начальник цеха. координацию производства и работы других подразделений, обеспечивающий соответствие объемов производства обуви запланированным показателям.

Организация деятельности торговых предприятий направлена на создание условий для высокого качества обслуживания покупателей, что позволяет добиться максимальной прибыли розничной торговли. В связи с этим предприятиям-партнерам предлагаются особые условия по качеству персонала, по организации и системе оплаты его работы – все эти условия рекомендовано привести в соответствие требованиям, разработанным и внедренным в ООО «ТД «РОНОКС». ООО «ТД «РОНОКС» помогает партнерам организовать и контролирует соблюдение требований к планировке торгового зала и раскладке товара. Практически все торговые залы располагают обувь по периметру помещения, подразделяя ассортимент по категориям: мужская, женская, подростковая и детская обувь; по видам обуви: сапоги, полусапоги, ботинки, открытая обувь; по размерам. Сопутствующие товары (предметы и средства ухода за обувью, чулочно-носочные изделия, аксессуары) предлагаются посетителю магазина и продавцом-консультантом, и кассиром.

ООО «ТД «РОНОКС» организует на собственных торговых предприятиях или предлагает организовать предприятиям-партнерам двухсменную работу двух продавцов-консультантов и продавца-кассира в течение 10 рабочих часов в сутки (на наиболее посещаемых местах городов организуется 12-часовой рабочий день) Сегодня ООО «ТД «РОНОКС», таким образом, состоит из двух основных блоков –

производственного и розничной торговли. Штат управления розничной торговлей можно также охарактеризовать как стабильный, но происходит незначительный рост штата за счет привлечения специалистов новых направлений – психологов, которые работают не только непосредственно со специалистами фирмы, но и с работниками предприятий-партнеров.

Количество торговых точек, работающих под маркой «РОНОКС» за 2010-2013гг. выросло на 5 единиц (или на 50%) – за счет работы предприятий-партнеров. Среднее количество работников на одну торговую точку торговой марки «РОНОКС» в начале 2011 года – 10,7 человек. На начало 2014г. на одну среднюю торговую точку приходилось 11,1 человек.

Работа продавцов-консультантов, ее эффективность и объемы реализации товара во многом зависят от методов стимулирования трудовой деятельности. В следующей части работы рассмотрим принятую в ООО «ТД «РОНОКС» систему оплаты труда работников на примере магазина-партнера.

2.3 Анализ фонда оплаты труда работников и начислений на ФОТ

Оплата труда сотрудников ООО «ТД «РОНОКС» и его предприятий-партнеров производится в соответствии с «Положением о системе оплаты труда», «Положением о премировании» и «Правилами внутреннего трудового распорядка в торговых точках ООО «ТД «РОНОКС», принятыми на предприятии, которые регулируют формы оплаты труда и премирования работников, организацию труда.

Рассмотрим организацию оплаты труда, формирование ФОТ и его влияние на мотивацию работников на примере магазина «РОНОКС», находящегося по адресу: г. Томск, ул. Пушкина, 27Б. Предприятие-партнер ООО «ТД «РОНОКС» в этом магазине – Индивидуальный предприниматель Эйсен Нина Михайловна (ИНН – 701700506604; ОГРНИП – 304701715200828; ОКПО – 60274891; ОКАТО – 69401368000). Предприятие образовано в мае 2007 г.

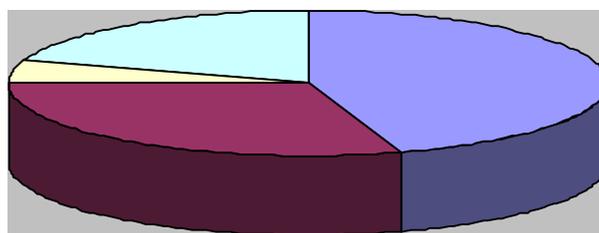
Основной способ стимулирования штатных сотрудников магазина – выплата соответствующей заключенному договору заработной платы в денежной форме. В «Положении о системе оплаты труда», которое предлагает соблюдать предприятию-

партнеру ООО «ТД «РОНОКС», определены основные принципы начисления заработной платы:

- Равная оплата труда работников определенной должности и квалификации;
- Оплата труда и суммы премирования работников зависят от результативности их личной деятельности и результатов работы трудового коллектива магазина;
- Оплата труда работников предприятия состоит из постоянной и переменной частей, что позволяет произвести оценку трудовой деятельности и повысить заинтересованность специалистов в результативности труда;
- Расходы предприятия на ФОТ должны соответствовать эффективности деятельности предприятия и оптимальному возможному при этом уровню мотивации работников.

Начисление заработной платы в ООО «ТД «РОНОКС» производится в соответствии с первичной документацией на основании установленной и закрепленной в «Положении о системе оплаты труда» повременно-премиальной оплаты труда по фактически отработанному времени в соответствии с должностным окладом с начислением премиальной части в зависимости от результатов работы специалиста и коллектива в целом.

Заработная плата по «Положению о системе оплаты труда» состоит из частей: оклад, надбавки, компенсации и стимулирование (рисунок 9).



- Оклад
- Надбавки (районный коэфф-т)
- Компенсации
- Стимулирование (премии, доплаты и др.)

Рисунок 9 – Составляющие заработной платы (доли показаны ориентировочно)

Оклад – стабильная часть заработной платы – определяется в трудовом договоре с работником в соответствии со штатным расписанием, утвержденным директором, и особенностями трудовой биографии сотрудника: наличием у него необходимой квалификации, рабочего стажа по специальности, специального образования, нарушений трудовой дисциплины. В сумму оклада не включаются начисляемые работнику за период доплаты, надбавки, премии и компенсации.

Доплаты, которые могут быть начислены работникам по приказу директора предприятия:

- При росте объемов работы – в соответствии с решением директора;
- При замещении отсутствующего работника – до 30 процентов от оклада отсутствующего работника в зависимости от отработанного времени
- За сверхурочную работу – работу после установленного полного рабочего дня (два первых часа сверхурочной работы оплачивается в полуторном размере, время более двух часов оплачивается в двойном размере)
- За работу в выходные и праздничные дни оплата производится в двойном размере

Организация начисления оплаты труда работников предприятия должна соответствовать требованиям экономической эффективности и целесообразности, быть направленной на доходность деятельности фирмы, создание оптимальных условий результативной работы.

Фонд оплаты труда (ФОТ) является суммой оплаты труда наемных работников предприятия в соответствии с его качеством, объемом и условиями.

Расходы предприятия по оплате труда наемных работников и другие выплаты специалистам можно разделить на три группы: ФОТ; выплаты социального характера; иные (не ФОТ и не социальные) расходы на выплату работникам.

ФОТ состоит из:

- Оплаты отработанного штатными сотрудниками и совместителями времени;

- Оплаты неотработанного времени (текущих, учебных отпусков и т.п.);
- Компенсационных выплат (связанные с работой в сверхурочное и ночное время, в выходные и праздники, суточные при командировках, компенсация отпуска и т.п.);
- Поощрительных выплат (вознаграждения) и разовой материальной помощи (кроме помощи по заявлениям по семейным обстоятельствам, на свадьбу, погребение, а также кроме подарков и разовых поощрений).
- Выплаты социального характера – это разовые выплаты: пособия при выходе на пенсию; оплата санаторно-курортного лечения; выходное пособие работнику при расторжении трудового договора; материальная помощь, предоставляемая по заявлению работника по семейным обстоятельствам, на погребение и др.

Иные расходы фирмы, связанные с оплатой труда: траховые взносы в ПФР, ФОМС, ФСС; пособия и др. выплаты из социальных внебюджетных фондов: по нетрудоспособности, по беременности и родам, при рождении, по уходу за ребенком и т.п.; доходы от участия работников в собственности предприятия; компенсации за использование личных автомобилей; выплаты неработающим пенсионерам; командировочные расходы; представительские расходы; выплаты по договорам страхования в соответствии с законодательством и др.

Количество работников и состав штата в динамике за 2010-2013г. представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Штатное расписание магазина-партнера человек

| Должность | Среднегодовое количество работников | | | | Динамика 2013-2010гг | |
|----------------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|---|
| | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | чел. | % |
| Заведующий | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Администратор | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| Продавец-кладовщик | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| Продавец-консультант 1 категории | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| Продавец-консультант 2 категории | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |

| | | | | | | |
|-----------------|----|----|----|----|----|-------|
| Кассир | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| Ученик продавца | 2 | 2 | 1 | 1 | -1 | -50 |
| Итого | 13 | 13 | 12 | 12 | -1 | -7,69 |

Динамика штата магазина за 2010-2013 гг. незначительна (-1 ученик), что связано с отсутствием в магазине текучести кадров и соответствующим отсутствием нужды в подготовке двух учеников.

Магазин является одним из стабильно работающих предприятий-партнеров ООО «ТД «РОНОКС» в г. Томске (таблица 5), которое постоянно прибыльно и, работая с мая 2007 г., имеет достаточно стабильный базовый штатный состав.

Таблица 5 – Основные показатели деятельности магазина в тыс.руб.

| Показатели | 2010 г. | 2011 г. | Динамика 2010-2011 гг. | | 2012 г. | Динамика 2011-2012 гг. | | 2013 г. | Динамика 2012-2013 гг. | | Динамика 2010-2013 гг. | |
|-------------------|----------|----------|------------------------|-------|----------|------------------------|-------|----------|------------------------|-------|------------------------|-------|
| | | | тыс. руб. | % | | тыс. руб. | % | | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Выручка | 20171,42 | 23515,32 | 3343,90 | 16,58 | 23865,72 | 350,40 | 1,49 | 25091,12 | 1225,40 | 5,13 | 4919,70 | 24,39 |
| Себестоимость | 16911,85 | 19694,90 | 2783,06 | 16,46 | 20061,25 | 366,34 | 1,86 | 20764,30 | 703,05 | 3,50 | 3852,45 | 22,78 |
| Прибыль от продаж | 3259,57 | 3820,42 | 560,84 | 17,21 | 3804,47 | -15,94 | -0,42 | 4326,82 | 522,35 | 13,73 | 1067,25 | 32,74 |

Данные таблицы 5 представлены на рисунке 10: сумма себестоимости и прибыли от продаж показывает выручку от продаж.

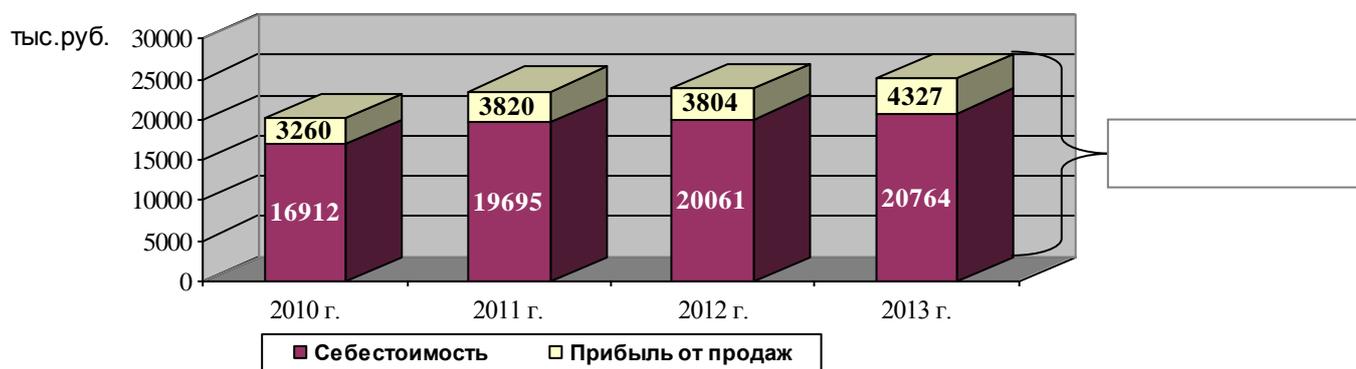


Рисунок 10 – Основные показатели деятельности магазина, тыс. руб.

По таблице 5 и рисунку 10 можно определить, что в целом магазин работает с

постоянной прибылью от продаж, которая за 2010-2013 гг. выросла на 1067,25 тыс. руб., или на 32,74%. Очень важно, что себестоимость товаров выросла практически на 10% более низкими темпами (себестоимость выросла на 3852,45 тыс. руб., или на 22,78%). При этом выручка магазина выросла на 4919,70 тыс. руб., или на 24,39%. Особенно большой рост наблюдался в 2011 г., что связано с ростом покупательной способности населения после снижения финансовой нестабильности, вызванной мировым экономическим кризисом. После этого динамика рассматриваемых показателей работы магазина стабильна весь период 2011-2013 гг.

Анализ ФОТ необходимо начинать с определения динамики и состава фонда оплаты труда в магазине. В первую очередь определяется соотношение частей заработной платы, выплачиваемых за счет разных источников. Источники заработной платы представлены на рисунке 11.

Таким образом, часть заработка выплачивается из средств, которые включаются в себестоимость продажи товаров

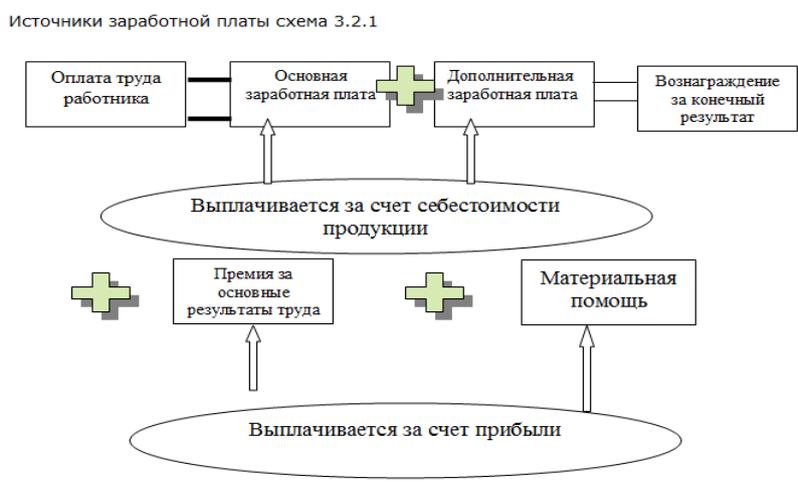


Рисунок 11 – Источники заработной платы

Наиболее мотивирующей частью заработной платы являются ее составляющие, выплачиваемые из чистой прибыли, но эти премии обычно «привязаны» к результатам работы коллектива за большой период (полугодие, год)

Анализ динамики состава и структуры ФОТ проведен в таблице 6.

Расходы на оплату труда в составе затрат на продажи в общей сумме выросли

за 2010-2013 гг. на 1347,90 тыс.руб. (на 52,6%), максимальная динамика отмечена в 2011 г. по сравнению с 2010 г. – индекс роста составил 1,26. Выплаты из прибыли предприятия работникам в целом выросли с 16,90 тыс. руб. до 171,12 тыс. руб. (в 10,1 раза), основным годом роста показателя стал 2012 г.

Таблица 6 – Анализ состава и структуры фонда оплаты труда

| Показатели | 2010г., тыс.руб. | 2011г., тыс.руб. | 2012г., тыс.руб. | 2013г., тыс.руб. | Индекс роста* | | | Абсол. изм.** | Удельный вес в расходах на оплату труда, %*** | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|--|--------|--------|--------|
| | | | | | 2011/2010 | 2012/2011 | 2013/2012 | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Расходы на оплату труда в составе затрат: | 2561,90 | 3221,30 | 3286,06 | 3909,80 | 1,26 | 1,02 | 1,19 | 1347,90 | 99,34 | 100,00 | 95,96 | 95,81 |
| а) зарплата за отработанное время | 1692,40 | 2153,10 | 2228,70 | 2724,90 | 1,27 | 1,04 | 1,22 | 1032,50 | 65,63 | 66,84 | 65,08 | 66,77 |
| б) поощрит. выплаты | 753,00 | 890,00 | 875,00 | 960,00 | 1,18 | 0,98 | 1,10 | 207,00 | 29,20 | 27,63 | 25,55 | 23,52 |
| в) оплата отпусков и болезни предприятием | 116,50 | 178,20 | 182,40 | 224,90 | 1,53 | 1,02 | 1,23 | 108,40 | 4,52 | 5,53 | 5,33 | 5,51 |
| Выплаты из чистой прибыли: | 16,90 | 0,00 | 138,30 | 171,12 | 0,00 | 0,00 | 2,04 | 154,82 | 0,66 | 0,00 | 4,04 | 4,19 |
| а) премии по итогам полугодия и года | 0,00 | 0,00 | 108,00 | 152,00 | 0,00 | 0,00 | 1,41 | 152,60 | 0,00 | 0,00 | 3,15 | 3,72 |
| б) иные единовремен. выплаты | 16,90 | 0,00 | 30,30 | 19,12 | 0,00 | 0,00 | 0,63 | 2,22 | 0,66 | 0,00 | 0,88 | 0,47 |
| Итого ФОТ | 2578,80 | 3221,30 | 3424,40 | 4080,92 | 1,25 | 1,06 | 1,19 | 1502,12 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Страховые взносы | 670,00 | 1093,00 | 1026,00 | 1223,00 | 1,63 | 0,94 | 1,19 | 553,00 | | | | |
| а) ПФ РФ | 515,00 | 837,00 | 753,00 | 897,00 | 1,63 | 0,90 | 1,19 | 382,00 | | | | |
| б) ФСС РФ | 77,00 | 96,00 | 102,00 | 122,00 | 1,25 | 1,06 | 1,19 | 45,00 | | | | |
| в) ФОМС | 77,00 | 160,00 | 171,00 | 204,00 | 2,08 | 1,07 | 1,20 | 127,00 | | | | |
| Итого расходы фирмы на оплату труда | 3248,80 | 4314,30 | 4450,40 | 5303,92 | 1,33 | 1,03 | 1,19 | 2055,12 | | | | |

Примечание:

* – Индекс роста показателя рассчитываем как частное от деления сумм двух смежных годов, например, ИР 2011/2010 = 3221,30 / 2578,80 = 1,249 = 1,25.

** – Абсолютное изменение рассчитываем как разницу между показателями последнего и первого годов: АИ ФОТ = 4080,92 – 2578,80 = 1502,12 (некоторые неточности результатов арифметических действий появляются из-за особенностей округления цифр при программных расчетах).

*** – Удельный вес статьи по году в расходах на оплату труда, в %, рассчитывается по формуле: показатель статьи за год * 100 / сумма ФОТ за год. Например (2010г., показатель «зарплата за отработанное время»): 1692,40 * 100 / 2578,80 = 65,63.

Структура расходов в составе затрат и структура расходов из чистой прибыли

представлены на рисунках 7 и 8.

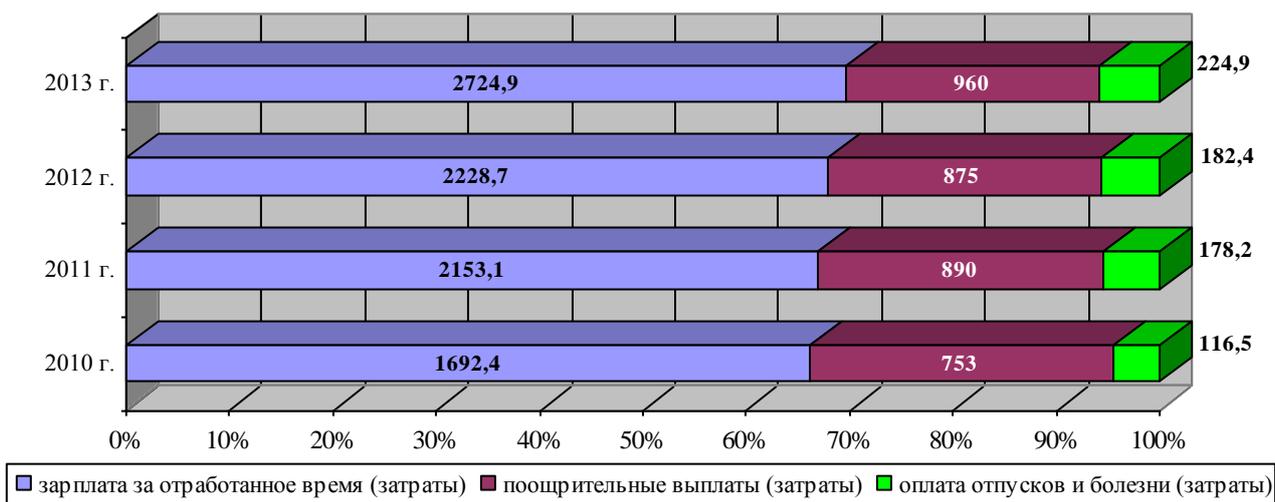


Рисунок 12 – Структура расходов на оплату труда в составе затрат

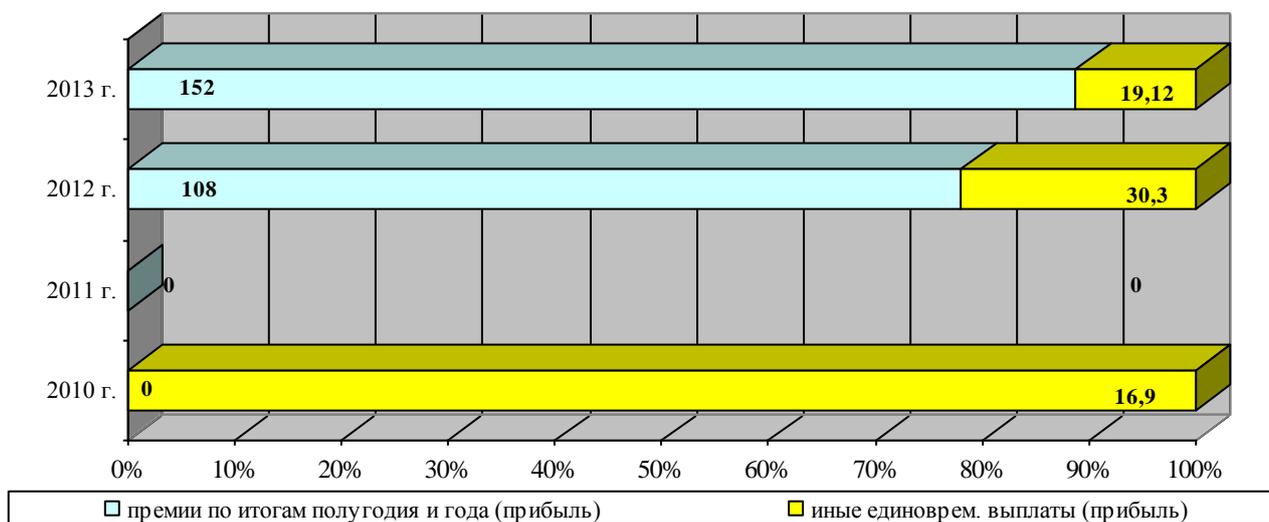


Рисунок 13 – Структура расходов на оплату труда из чистой прибыли

Изменения суммы и структуры ФОТ за 2010-2013 гг., а также структуру страховых взносов в эти годы, представленные в таблице 11, можно видеть на рисунке 9. По графику рисунка 9 видно, что происходит рост ФОТ на 1502,12 тыс. руб. – 58,25%

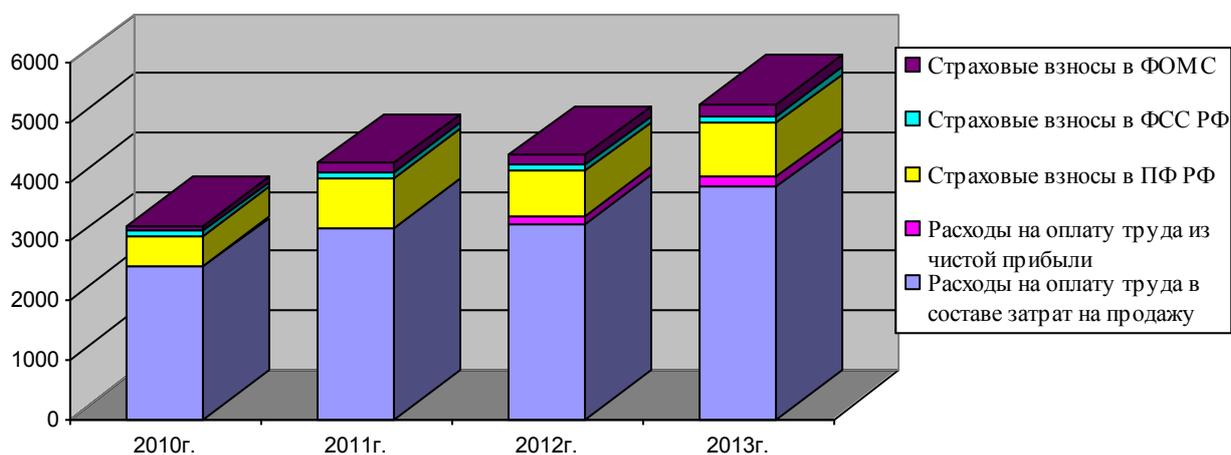


Рисунок 14 – Страховые взносы 2010-2013 гг., тыс. руб.

Важным показателем анализа ФОТ является его уровень. Уровень фонда оплаты труда по товарообороту (Уфот т/о) показывает его долю в товарообороте и рассчитывается по формуле (1):

$$\text{Уфот т/о} = \text{ФОТ} / \text{Т} * 100, \quad (1)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда;

Т – товарооборот.

Так как товарооборот магазина в 2010-2013 гг. равен сумме выручки, то расчет уровня ФОТ производим по выручке и ФОТ (таблица 5, рисунок 8).

Показатель уровня ФОТ в себестоимости продаж – Уфот себ (таблица 5, рисунок 8), рассчитываемый по формуле (2):

$$\text{Уфот себ} = \text{ФОТ} / \text{С} * 100, \quad (2)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда;

С – себестоимость, показывает долю заработной платы в расходах на основную деятельность магазина и соотносится с показателями производительности труда: «В себестоимости продукции в среднем по стране доля зарплаты 20-25%, в Европе – 50-60, в США – 75-78%. ... мы пытаемся делать конкурентоспособные товары за счет мизерных зарплат ... как резко повысить эту производительность».

Таблица 7 – Уровень ФОТ

| Показатели | 2010 г. | 2011 г. | Динамика | 2012 г. | Динамика | 2013 г. | Динамика | Динамика 2010-2013 |
|------------|---------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|--------------------|
|------------|---------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|--------------------|

| | | | 2010-2011 гг. | | | 2011-2012 гг. | | | 2012-2013 гг. | | гг. | |
|------------------------------------|----------|----------|---------------|-------|----------|---------------|------|----------|---------------|-------|--------------|-------|
| | | | тыс. руб. | % | | тыс. руб. | % | | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Выручка | 20171,42 | 23515,32 | 3343,90 | 16,58 | 23865,72 | 350,40 | 1,49 | 25091,12 | 1225,40 | 5,13 | 4919,70 | 24,39 |
| Себестоимость | 16912,54 | 19694,89 | 2782,35 | 16,45 | 20061,30 | 366,41 | 1,86 | 20764,83 | 703,52 | 3,51 | 3852,29 | 22,78 |
| ФОТ, тыс. руб. | 2578,80 | 3221,30 | 642,50 | 24,91 | 3424,40 | 203,10 | 6,30 | 4080,92 | 656,52 | 19,17 | 1502,12 | 58,25 |
| Доля ФОТ в себест/ти (Уфот себ), % | 15,25 | 16,36 | 1,11 | 7,27 | 17,07 | 0,71 | 4,36 | 19,65 | 2,58 | 15,13 | 4,41 | 28,89 |
| Доля ФОТ в выручке (Уфот т/о), % | 12,78 | 13,70 | 0,91 | 7,15 | 14,35 | 0,65 | 4,74 | 16,26 | 1,92 | 13,35 | 3,48 | 27,22 |

По таблице 12 и рисунку 10 можно определить, что наблюдается постоянный рост обоих расчетных показателей: Уфот себ. – на 4,41 тыс. руб., или на 28,89%, Уфот т/о. – на 3,48 тыс. руб., или на 27,22%.

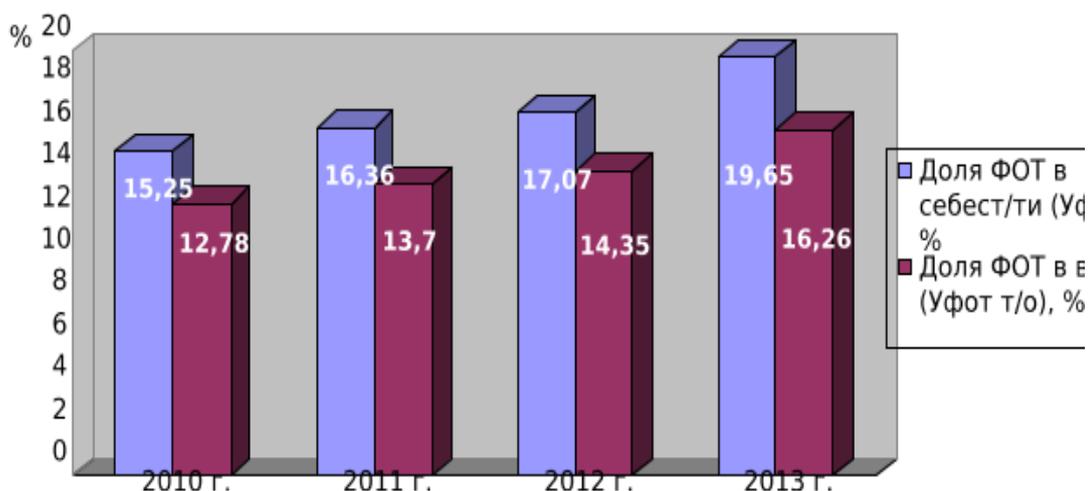


Рисунок 15 – Уровень ФОТ

Показательным является анализ абсолютного и относительного отклонения ФОТ, представленный в таблице 13. Анализ позволяет определить соответствие годового ФОТ годовому объему реализации товаров. Абсолютное отклонение $\Delta\text{ФОТ}_{\text{абс}}$ – разность между ФОТ текущего (ФОТ1) и базового (ФОТ0) года; она не учитывает зависимости ФОТ от динамики продаж, не показывает экономию или перерасход ФОТ. Относительное отклонение $\Delta\text{ФОТ}_{\text{отн}}$ – разность между ФОТ

текущего и базового года, скорректированная на индекс объема продаж (корректируется переменная часть ФОТ), определяемая по формуле (3):

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{отн}} = \text{ФОТ}_1 - \text{ФОТ}_{\text{ск}} = \text{ФОТ}_1 - (\text{ФОТ}_{\text{пер}} * \text{Ивп} + \text{ФОТ}_{\text{пост}}), \quad (3)$$

где $\Delta\text{ФОТ}_{\text{отн}}$ – относительное отклонение по фонду оплаты труда;

ФОТ_1 – фонд зарплаты текущего года;

$\text{ФОТ}_{\text{ск}}$ – фонд зарплаты базового года, скорректированный на индекс объема продаж;

$\text{ФОТ}_{\text{пер}}$ и $\text{ФОТ}_{\text{пост}}$ – соответственно, переменная и постоянная часть базового фонда зарплаты;

Ивп – индекс объема продаж.

Определение постоянной и переменной частей ФОТ производим в соответствии со схемой рисунка 11 и также отражаем в таблице 13.

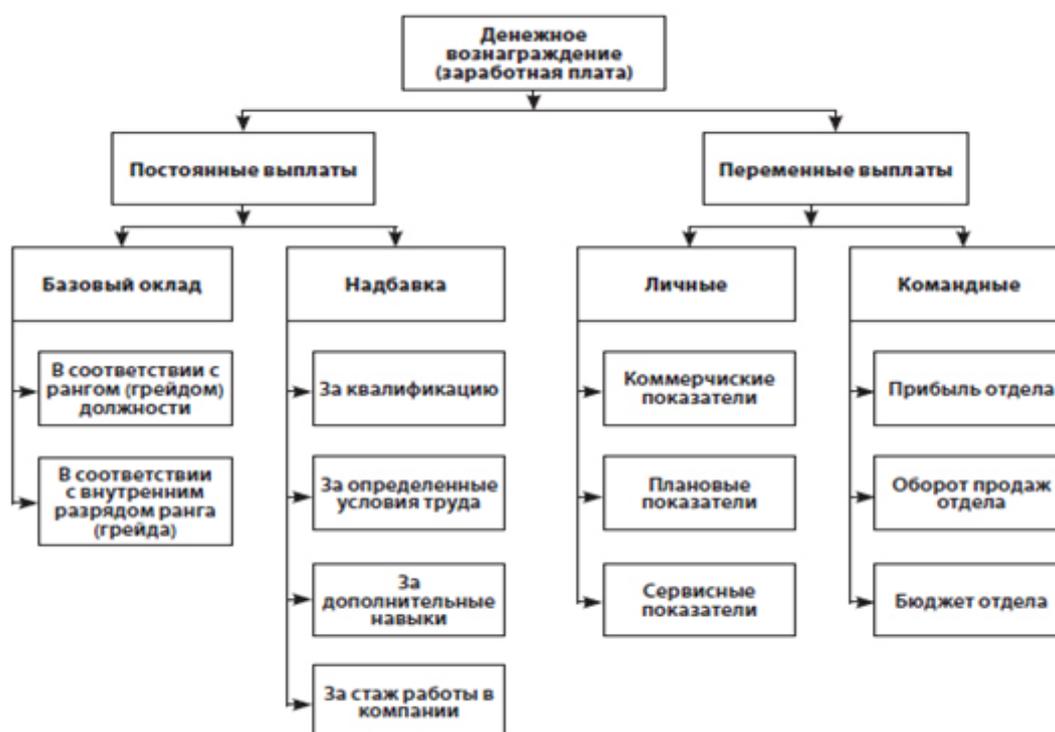


Рисунок 16 – Составляющие денежного вознаграждения сотрудника [49]

Таблица 8 – Абсолютное и относительное отклонение ФОТ

| | 2010г. ., тыс.руб. | 2011г. ., тыс.руб. | 2012г. ., тыс.руб. | 2013г. ., тыс.руб. | Индекс роста | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | | 2011/2010 | 2012/2011 | 2013/2012 | 2013/2010 |
| ФОТ абс | 2578,80 | 3221,30 | 3424,40 | 4080,92 | | | | |
| Выручка | 20171,42 | 23515,32 | 23865,72 | 25091,12 | 1,17 | 1,01 | 1,05 | 1,24 |
| ФОТ пост | 1808,90 | 2331,30 | 2411,10 | 2949,80 | | | | |
| ФОТ пер | 769,90 | 890,00 | 1013,30 | 1131,12 | | | | |
| ΔФОТ отн | | 514,87 | 189,84 | 604,49 | | | | |
| ФОТ отн | | 3093,67 | 3411,14 | 4028,89 | | | | |
| ФОТ абс - ФОТ отн | | 127,63 | 13,26 | 52,03 | | | | |

Сравнение ФОТ абс (реального) и ФОТ отн (должного по динамике выручки) представлено на рисунке 17.

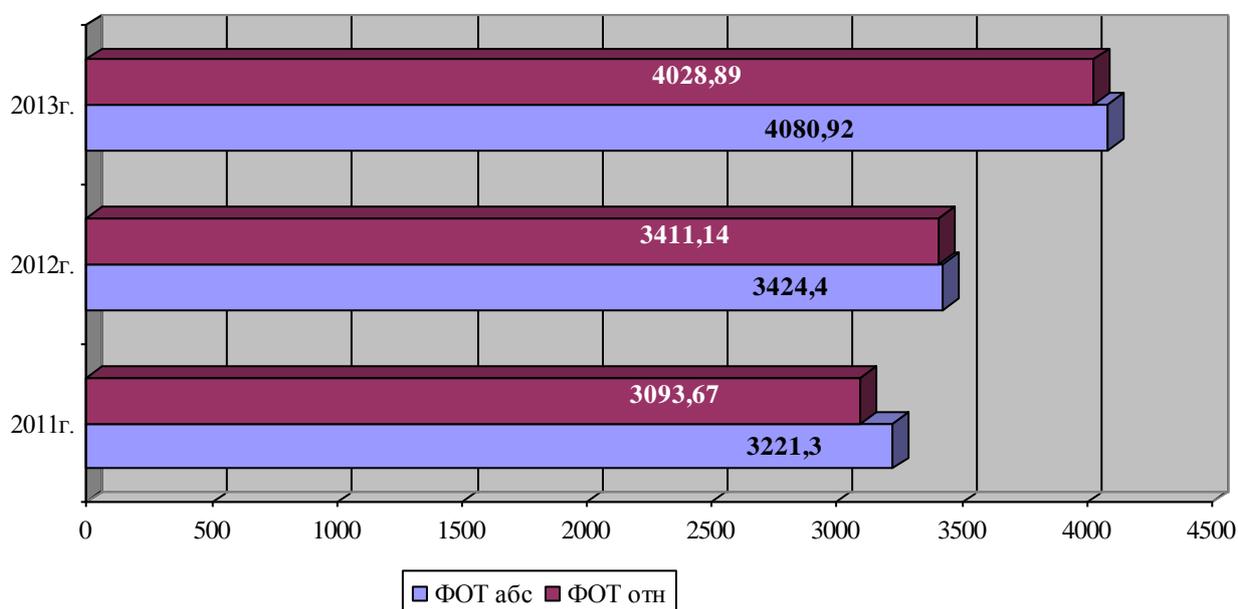


Рисунок 17 – Сравнение ФОТ абс и ФОТ отн, тыс. руб.

По сравнению абсолютного и относительного ФОТ магазина можно сделать вывод: в 2010-2013 гг. наблюдается превышение реального фонда оплаты труда над ФОТ, соответствующим росту выручки (перерасход ФОТ).

Нужно также установить соотношение количества работников магазина и результативности работы коллектива, что сделано в таблице 9.

Таблица 9 – Эффективность труда работников магазина

| Показатели | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | Индекс роста | | | Абсол. изм. |
|--|---------|---------|---------|---------|--------------|-----------|-----------|-------------|
| | | | | | 2011/2010 | 2012/2011 | 2013/2012 | |
| Среднесписочное кол-во работников, чел. | 13,00 | 13,00 | 12,00 | 12,00 | 1,00 | 0,92 | 1,00 | -1,00 |
| Производительность труда 1 работника по выручке, тыс. руб. | 1551,65 | 1808,87 | 1988,81 | 2090,93 | 1,17 | 1,10 | 1,05 | 437,16 |
| Прибыль от продаж на 1 работника, тыс. руб. | 250,68 | 293,88 | 317,03 | 360,52 | 1,17 | 1,08 | 1,14 | 66,35 |

По данным таблицы 9 можно определить, что при снижении количества работников на 1 человека производительность труда одного работника по выручке и прибыль от продаж в расчете на работника выросли, что видно на рисунке 13. Поэтому можно считать, что эффективность трудовой деятельности работников магазина весь период растет.

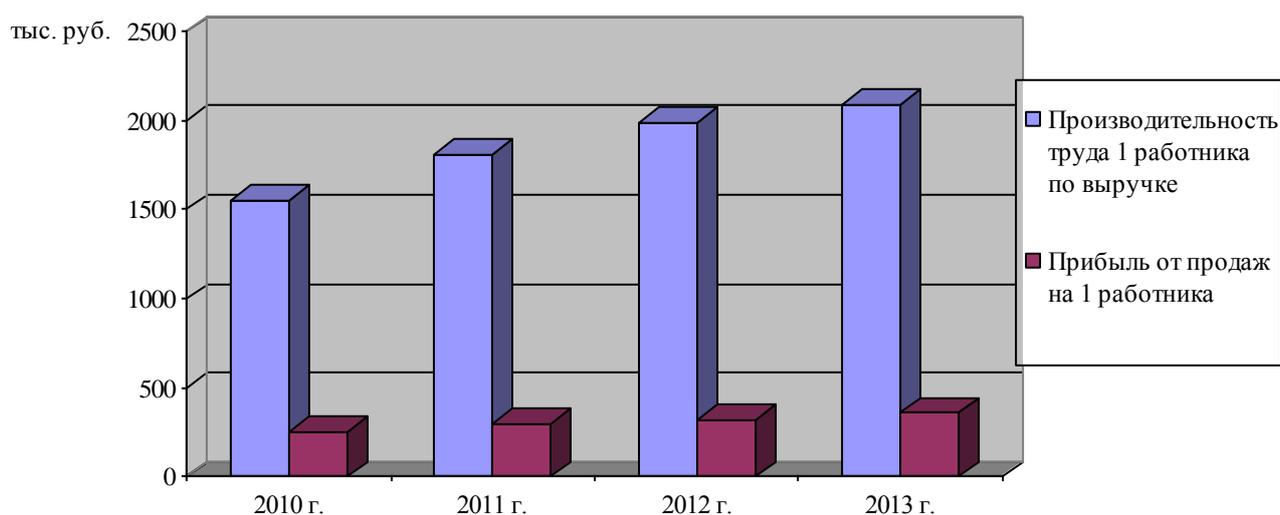


Рисунок 18 – Динамика производительности труда и прибыли от продаж в расчете на одного работника в 2010-2013 гг.

В целом расходы магазина на оплату труда работников выросли за 2010-2013 гг. с 3248,69 тыс. руб. до 5303,82 тыс. руб., то есть на 2055,12 тыс.руб., или на 63,26%. Этот показатель сравним с динамикой выручки за этот же период: рост выручки в 24,39% в 2,59 раз ниже роста расходов на оплату труда. Для уменьшения различных влияний производится такой же расчет по соотношению роста ФОТ и выручки: 58,25% против 24,39% – рост ФОТ выше динамики выручки в 2,39 раза, что также является

неприемлемым.

Таким образом, определено, что на предприятии рост заработка не координируется с ростом выручки. С другой стороны, в 2012-2013 гг. оплата труда работников (таблица 10) приблизилась к показателям средней зарплаты по области и ведущих предприятий розничной торговли по росту заработной платы (таблица 10), что является положительным фактором.

Таблица 10 – Среднемесячная заработная плата работника магазина

| Показатели | 2010 г. .. | 2011 г. .. | 2012 г. .. | 2013 г. .. | Индекс роста | | | Абсол. изм. |
|---|------------|------------|------------|------------|--------------|-----------|-----------|-------------|
| | тыс.руб. | тыс.руб. | тыс.руб. | тыс.руб. | 2011/2010 | 2012/2011 | 2013/2012 | |
| ФОТ | 2578,80 | 3221,30 | 3424,40 | 4080,92 | 1,25 | 1,06 | 1,19 | 1502,12 |
| Среднесписочное кол-во работников, чел. | 13,00 | 13,00 | 12,00 | 12,00 | 1,00 | 0,92 | 1,00 | -1,00 |
| Ср/годовая начисленная зарплата 1 работника* | 198,37 | 247,79 | 285,37 | 340,08 | 1,25 | 1,15 | 1,19 | 87,00 |
| Ср/месячная начисленная зарплата 1 работника* | 16,53 | 20,65 | 23,78 | 28,34 | 1,25 | 1,15 | 1,19 | 7,25 |

* – Примечание: Начисленная зарплата включает в себя не удержанную сумму НДФЛ.

Как отмечают томские статистики, «в 2012 году средняя заработная плата по региону составила 27376 рублей ... средняя зарплата в регионе за 2013 год стала одной из самых высоких в Сибири – 29692 руб.» [50].

Таблица 11 – Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников предприятий частной собственности в Томской области [51] в рублях

| Ср/мес. зарплата 1 работника | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Розничная торговля в специализированных магазинах | 11339,5 | 12457,7 | 12951,3 | 13284,5 |
| Предприятия частной собственности | 20643,4 | 23047,3 | 25046,6 | 26784,4 |

Таким образом, делаем вывод, что за 2010-2013 гг. магазин поднял среднюю заработную плату до достаточно высоких показателей в сравнении с областными (рисунок 19), что должно положительно влиять на мотивацию сотрудников. Видимый

результат такой мотивации – стабильный кадровый состав магазина (кроме учеников, ни один работник не был за 2010-2013 гг. уволен).

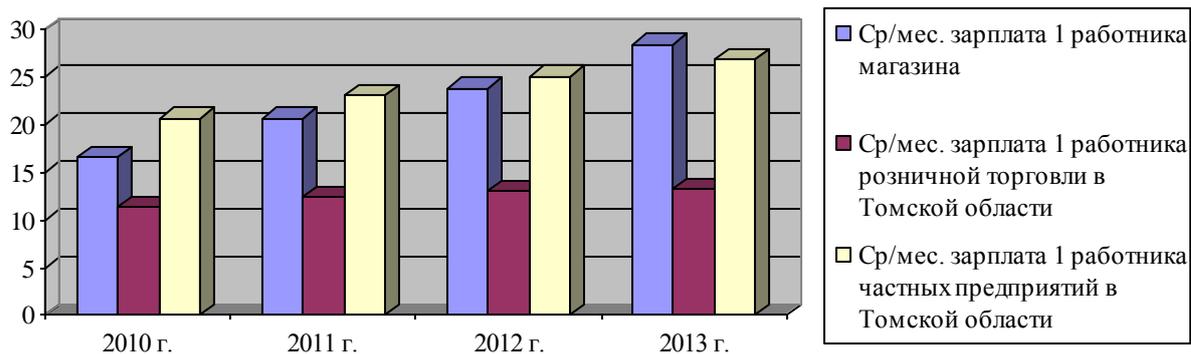


Рисунок 19 – Сравнение показателей среднемесячного заработка, тыс. руб.

Управленческий персонал магазина в 2010-2013 гг. стабилен (3 человека), но составляет от 23,1 до 25% (четверть штата) общего количества работников фирмы – динамика доли формируется за счет сокращения одной штатной единицы – ученика продавца. Соответственно, торгово-оперативный персонал занимает от 76,9 до 75% штата.

Таблица 12 – Анализ динамики средней зарплаты по категориям работников

| Показатели | 2010 г. | 2011 г. | Динамика 2010-2011 гг. | | 2012 г. | Динамика 2011-2012 гг. | | 2013 г. | Динамика 2012-2013 гг. | | Динамика 2010-2013 гг. | |
|---|---------|---------|------------------------|-------|---------|------------------------|--------|---------|------------------------|-------|------------------------|--------|
| | | | ед.изм. | % | | ед.изм. | % | | ед.изм. | % | ед.изм. | % |
| Среднесписочная численность, всего, чел., в т.ч.: | 13,00 | 13,00 | 0,00 | 0,00 | 12,00 | -1,00 | -7,69 | 12,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | -7,69 |
| персонал управления, чел. | 3,00 | 3,00 | 0,00 | 0,00 | 3,00 | 0,00 | 0,00 | 3,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| торгово-оперативный персонал (ТОП), чел. | 10,00 | 10,00 | 0,00 | 0,00 | 9,00 | -1,00 | -10,00 | 9,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | -10,00 |
| Удельный вес ТОП в среднесписоч. численности, % | 76,92 | 76,92 | 0,00 | 0,00 | 75,00 | -1,92 | -2,50 | 75,00 | 0,00 | 0,00 | -1,92 | -2,50 |
| ФОТ, тыс. руб. | 2578,80 | 3221,30 | 642,50 | 24,91 | 3424,40 | 203,10 | 6,30 | 4080,92 | 656,52 | 19,17 | 1502,12 | 58,25 |
| Средняя ежемесячная зарплата 1 работника магазина, тыс.руб. | 16,53 | 20,65 | 4,12 | 24,91 | 23,78 | 3,13 | 15,16 | 28,34 | 4,56 | 19,17 | 11,81 | 71,44 |
| Средняя ежемесячная зарплата раб-ка управления, тыс.руб. | 21,74 | 27,44 | 5,71 | 26,26 | 29,82 | 2,38 | 8,66 | 35,28 | 5,46 | 18,29 | 13,54 | 62,30 |
| Средняя ежемесячная зарплата 1 работника ТОП, тыс. руб. | 14,97 | 18,61 | 3,64 | 24,33 | 21,77 | 3,16 | 16,96 | 26,03 | 4,26 | 19,57 | 11,06 | 73,87 |

Таким образом, количество управленцев для коллектива оптимально: по нормативу управляемости при численности работников до 27 человек коллективом должны управлять руководитель и 1 освобожденный заместитель [52].

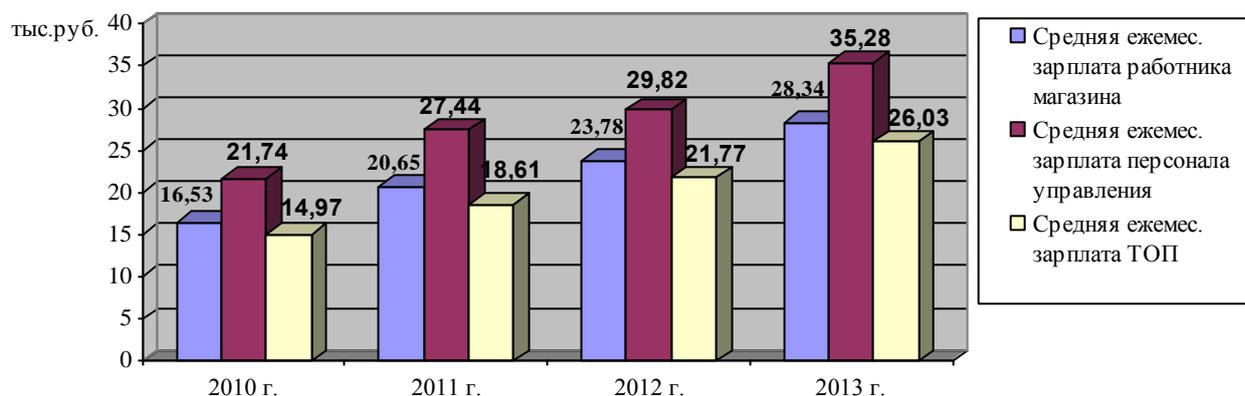


Рисунок 20 – Средняя ежемесячная зарплата по категориям работников

В таблице 13 и на рисунке 20 исследованы не только доли управленческого персонала и ТОП в магазине и доли их заработков, но и отношение этих долей к среднему заработку по магазину.

Таблица 13 – Уровень зарплат персонала относительно общей средней зарплаты в тысячах рублей

| Показатель | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Уровня средней зарплаты управленческого персонала | 5,21 | 6,80 | 6,04 | 6,94 |
| Уровня средней зарплаты ТОП | -1,56 | -2,04 | -2,01 | -2,31 |

Рисунок 16 – Разница зарплат категорий персонала относительно уровня общей средней зарплаты, тыс. руб.

Средняя зарплата работника магазина без деления на категории выросла с 16,53 до 28,34 тыс. руб., или на 11,81 тыс. руб. (на 71,44%).

Основными задачами руководителей магазина в управлении стимулированием труда работников после проведенного анализа можно определить:

- приведение темпов роста ФОТ в соответствие с динамикой выручки фирмы;
- формирование сбалансированного соотношения постоянной (стабильной) и переменной частей заработка всех категорий работников;
- уточнение планируемого соотношения темпов роста ФОТ управленческого персонала и ТОП-группы работников.

3 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала

3.1 Анализ действующей системы стимулирования

В данной части работы проведен анализ системы стимулирования работников ООО «ТД «РОНОКС».

Оплата труда ООО «ТД «РОНОКС» состоит из двух частей, одна из которых неизменна на протяжении длительного времени, другая может изменяться практически каждый месяц или вообще отсутствовать. Переменная часть заработка – премия – продавцов и менеджеров зависит от:

- выполнения плановых показателей;
- отсутствия претензий от покупателей;
- наличия поощрительных отметок покупателей;
- наличия нарушений трудовой дисциплины.

За появлением претензий и поощрительных оценок от покупателей работникам магазина следит администратор смены. Действия администраторов оценивает заведующая магазином, в обязанности которой также входит заполнение отчетности по труду, первичный анализ выполнения плановых показателей и постоянное отслеживание их динамики, контроль качества обслуживания покупателей и записей в книге жалоб и предложений. Таким образом, в течение месяца заведующая имеет полную информацию о качестве оказания услуг покупателям, о соблюдении трудовой дисциплины и о проценте выполнения плана по продажам.

Премирование в ООО «ТД «РОНОКС» проводится для того, чтобы стимулировать рост производительности труда всех работников магазина в направлении повышения объемов реализации продукции и качества обслуживания покупателей.

Премирование производится в соответствии с условиями, хорошо известными работникам, изложенными на Доске приказов.

Основное условие начисления ежемесячных сумм премирования – выполнение магазином плана продаж за месяц. При выполнении плана на 100% работники получают 100% премиальной суммы, при выполнении плана на 101-110% - 110%, свыше – 120% премиальной суммы.

Премиальный процент, который лежит в основе расчета основной премиальной суммы, рассчитывается в долях стабильной части оплаты труда работника (то есть по «окладу»), при этом соблюдается принцип дифференциации стимулирования работников в зависимости от выполняемых обязанностей и их сложности, ценности для предприятия.

По решению директора ООО «ГД «РОНОКС» премиальные проценты могут быть снижены в связи с производственной необходимостью – например, при покупке импортного оборудования на фабрику «РОНОКС» в 2012 г., – премиальные проценты были снижены на 10% на 3 месяца.

Для того, чтобы работник магазина мог получить полную премию при выполненном плане продаж, нужно, чтобы он:

- Выполнял свои обязанности по трудовому договору в полном соответствии с должностной инструкцией;
- Не имел нарушений трудовой дисциплины;
- Не имел порицаний или записей на свое имя в книге жалоб и пожеланий;
- Выполнял указания заведующей или администратора.

Кроме этих, личных, результатов работы сотрудника, нужно, чтобы были выполнены требования ко всему коллективу:

- Отсутствие хищений товара;
- Отсутствие экстремальных ситуаций, вызванных действиями или бездействием работников магазина.

При незначительных нарушениях или некоторых незначительных погрешностях в работе продавец может получить сниженную премию за месяц, но только в том случае, если администраторы и заведующий приняли решение о желательности премирования и о его возможном проценте. Это ходатайство доводится

заведующей магазином до руководства предприятия, которое и решает вопрос. При таких проступках работников торгового зала, как опоздание на работу в течение месяца 3 раза, грубость либо невнимание к покупателям, нахождение на рабочем месте в нетрезвом состоянии и других грубых нарушениях работник зала может быть лишен премии на срок до 3 месяцев, либо уволен с предприятия.

При этом максимальный размер материального стимулирования на предприятии не установлен: кроме основной премиальной суммы каждый работник вправе получить доплаты в случаях, оговоренных в ТК РФ. При закреплении за работником ученика, специалист получает доплату за наставничество весь период обучения новичка.

Таким образом, материальное стимулирование работников ООО «ГД «РОНОКС» складывается из премий, поощрительных доплат и компенсационных, гарантированных выплат.

В таблице 14 представлен вариант процентов премиальных сумм за месяц для каждой категории работников магазина.

Таблица 14 – Процентное определение суммы премий за месяц

| Виды премий | Заведующий | Администратор | Продавец-кладовщик | Продавец-консультант 1 категории | Продавец-консультант 2 категории | Кассир |
|--------------------------|------------|---------------|--------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------|
| Ежемесячная премия, % | 25 | 30 | 25 | 30 | 25 | 25 |
| Оплата наставничества, % | 10 | 10 | нет | 10 | нет | 10 |
| Итого: | 35 | 40 | 25 | 40 | 25 | 35 |

В таблице 14 приведен ориентировочный расчет, так как процент ежемесячной премии, как уже отмечено выше, устанавливается плавающим, и в январе может составить всего 10-20% от декабрьской премии. Но критерии формирования системы премирования из данных таблицы 14 можно понять. Процент ежемесячной премии зависит от значимости для торгового предприятия работы специалиста: заведующей начисляется 25%, как и малоопытному продавцу 2 категории, но базой являются

совершенно разные суммы, а ученик не получает ежемесячную премию весь период обучения.

Представим расчет оплаты труда продавца 1 категории по показанным в таблице 19 процентам премиальных:

| | |
|------------------------------------|---------------|
| Стабильная часть заработной платы | 12,5тыс.руб. |
| Ежемесячная премия | 3,75тыс.руб. |
| Оплата наставничества | 1,25тыс.руб. |
| Итоговая сумма заработка составила | 17,5тыс.руб.. |
| Зарплата к выдаче | 20,5тыс.руб. |

При получении премии и оплате наставничества продавец 1 категории получает заработную плату на 60% превышающую стабильную часть его заработка. Доли на переменную и постоянную части оплаты труда в начисленной зарплате представлены на рисунке 17.

Судя по схеме рисунка 17, оклад при выполнении планов равен 72% заработка. Премия за выполнение плана – 21%, оплата наставничества – 7%.

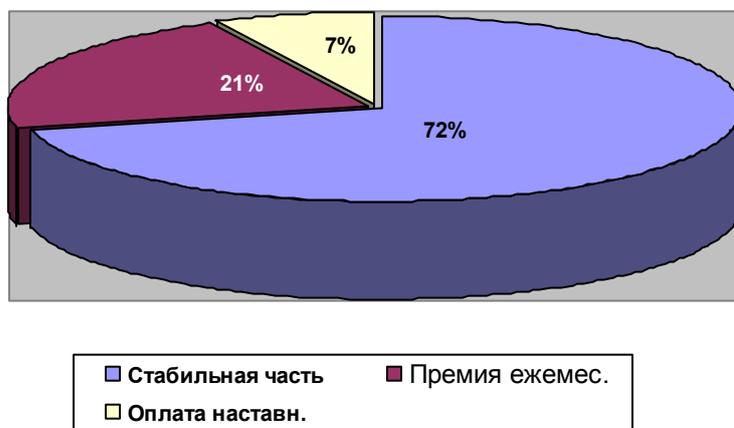


Рисунок 21 – Постоянная и переменная части в заработной плате

Кроме выполнения плана по продажам, еще одной составляющей оценки трудовой деятельности продавца является ориентированность на покупателя. Именно она позволяет при в среднем одинаковых ценах на обувь в Томске магазинам ООО

«ТД «РОНОКС» приобретать постоянных покупателей, иметь стабильную выручку и быть достаточно популярными на рынке.

Основным показателем, лежащим в основе оценки качества обслуживания покупателя в магазинах «РОНОКС» является непосредственная оценка самого покупателя. Основными видами такой оценки являются:

- Устное высказывание о качестве обслуживания;
- Обращение к администратору или заведующей магазином;
- Запись в книгу предложений;
- Отзыв в интернете на сайте компании «Ронокс».

Практически все виды оценки являются достаточно информативными, по ним можно оценить непосредственные проявления как высокого, так и низкого качества обращения продавцов с покупателями.

Особенно значимым для магазинов сети является обращение покупателей в интернете. Оно не просто сообщает о проблемах или достижениях продавцов «РОНОКС», но и информирует о качестве обслуживания в магазинах всех желающих его оценить. Поэтому на интернет-сообщения администрация сети реагирует особенно остро: практически каждая благодарность на сайте компании означает премирование продавца, а каждый отрицательный отзыв – лишение премии, административные или организационные выводы руководства сети.

Устные оценки работы продавцов, которые фиксирует администратор магазина, также идут «в зачет» при оценке качества работы с покупателями. При этом администратор (или заведующая) должен не только разобраться в сути претензии, но и выяснить, каким видит покупатель иное взаимодействие, что он хотел бы получить от общения с продавцом.

Роль администратора заключается в ситуации конфликта или недоразумения в общении продавца и покупателя не только в фиксировании проблемы, он должен понять ее истоки, одновременно стараясь ликвидировать недостатки в работе и принести извинения покупателю, отстояв правильную точку зрения сотрудника «РОНОКС».

Как и во всех видах взаимоотношений «покупатель – продавец», в конфликтной ситуации существует возможность ее неверной оценки обслуживаемым человеком. В этом случае роль администратора намного сложнее: необходимо не только прекратить развитие конфликта, успокоив и удовлетворив требования покупателя, но и корректно защитить работника магазина от необоснованных претензий, разъяснить покупателю его неправоту. Такое поведение администратора (заведующей) позволяет не только избежать развития конфликта, но и дает продавцу почувствовать, что он может быть защищен от необоснованных претензий, дать уверенность в правильности оценки его работы. Так конфликтная ситуация может становиться не только показателем оценки действий продавца, но и способом утверждения и выражения коллективной сплоченности, стимулом формирования единой команды специалистов.

То есть основной задачей администратора в ситуации недоразумений с покупателем является не только решение конфликта, но и оценка действий продавца, оценка его реакции на ситуацию, использованных способов выхода из нее.

В ситуации оценки действий продавца возникает проблема доверия квалифицированному суждению администратора. Этот вопрос является достаточно сложным и касается взаимоотношений продавца и администратора уже на личностном уровне. При проведении индивидуального опроса продавцов и кассиров магазина «РОНОКС» было установлено, что полное доверие администратору высказало из четырех работников смены всего два человека, некоторые доверие – еще двое; во второй смене соотношение было лучше: трое сказали, что полностью доверяют мнению администратора, один – частично. Можно сделать вывод, что некоторое недоверие качеству предоставляемой заведующей информацией присутствует, но оно может быть нивелировано при личной беседе продавца с заведующей магазином.

Дополнительным премированием является, как отмечено выше, оплата особых показателей работы, выполнение важных заданий.

К особым показателям работы продавца относятся премии и другие материальные поощрения по итогам проводимого в ООО «ТД «РОНОКС» конкурса на лучшего продавца и кассира.

Конкурс представляет собой две части: первая, результаты которой определяются по обычным показателям оценки качества работы: объемы реализации продукции и выполнения плана магазином; оценки покупателей за качество обслуживания, оценки руководства магазина. Вторая часть представляет собой творческий конкурс, который позволяет определить степень развития профессиональных качеств работника, его нравственный и интеллектуальный, культурный уровень. Для второй части конкурса ежегодно определяются актуальные темы, решение которых должны показать в ходе конкурсных выступлений участники соревнования. В этой части конкурса решение о победителе выносят работники предприятия и в последнее время – интернет-болельщики, которые могут проголосовать за каждого участника конкурса, добавив ему баллы в интернет-голосовании. На основании суммарных показателей обеих частей руководством предприятия выявляется победитель конкурса по каждой категории. Предлагаемыми ежегодно призами за победу в конкурсе являются путевки на отдых для двух человек на каждого победителя.

Таким образом, стимулируется рост профессиональных, деловых и личностных качеств работников магазинов «РОНОКС», повышается престижность профессии продавца, кассира.

Исследование организации материального стимулирования в магазинах «РОНОКС» позволяет сделать выводы: работники предприятия получают оплату за труд в соответствии с законодательством РФ, при этом каких-либо особых дополнительных поощрений нет.

Структура заработной платы одинакова для всех специалистов, кроме оплаты наставничества, которое не предусмотрено для продавца-кладовщика и продавца 2 категории.

Оплата труда состоит из двух частей: постоянной части («оклада») и переменной, которая формируется в процентном соотношении от оклада, из этой части премиальная также формируется в процентном отношении от постоянной, определяемом руководством предприятия. Также существует оплата наставничества, не являющаяся постоянной частью оплаты труда. Она представляет собой

дополнительную зарплату за выполнение дополнительных обязанностей обучения новичка.

Соотношение постоянной и переменной частей заработка продавца составляет 61 к 39, при этом премиальная часть заработка составляет около 29%, что является маленькой долей для того, чтобы играть роль хорошего стимула к оптимизации труда.

Положительным в системе материального стимулирования является то, что премиальные суммы определяются в процентном соотношении от постоянной части заработка – таким образом, в премиальных суммах учитывается опыт, категория, значимость работы продавца для предприятия. Также «плюсом» является то, что оценка конкурса на лучшего продавца и кассира, ежегодно проводимого в «ООО «ГД «РОНОКС», базируется на данных постоянного учета объемов и качества реализации продукции, таким образом, показывая не только конкурсное, но и постоянное, текущее качество работы специалиста.

Ниже приведены результаты исследования системы нематериального стимулирования работников магазинов «РОНОКС».

Моральные стимулы позволяют работникам предприятия чувствовать свою значимость и необходимость своего труда, определять собственный вклад в восприятие томичами предприятия как «хорошего магазина». Так производится связь оценки работы специалиста и оценки деятельности предприятия, осознается вклад в общее дело каждого работника.

Особенность небольших торговых предприятий в том, что обычно все члены коллектива знают о произошедших событиях, комментируют их причины и результаты. В малых коллективах можно достаточно быстро определить качество работы и личные достоинства и недостатки специалиста. Поэтому, с одной стороны, признание каких-либо особых профессиональных и личностных качеств заслужить достаточно сложно, с другой – заслуженный авторитет необходимо постоянно поддерживать ежедневной работой.

Для того чтобы оценка профессиональных качеств работника не становилась стимулом для зависти и других негативных проявлений, администрация магазина

должна регулировать атмосферу в коллективе, разъясняя собственные решения и решения руководства, принятые оценки работы продавцов.

Именно открытость и доверие между участниками профессионального коллектива помогают поощрять достижения и сочувствовать промахам тех людей, которые работают рядом.

Основным моральным стимулом в ежедневной работе коллектива продавцов является подчеркивание высоких профессиональных качеств работника заведующей магазином. Одобрение действий продавца, высказанное при всей смене или на собрании коллектива, является естественным стимулом к дальнейшей качественной работе, стимулирует гордость за собственные успехи, благодарность коллективу за поддержку.

Замечено, что продавцам магазина намного важнее оценка их работы, о которой доложено руководству предприятия. Это происходит достаточно редко, но если положительный отзыв заведующей магазином сопровождается замечанием о том, что об этом успехе будет рассказано директору ООО «ТД «РОНОКС», то можно быть уверенным (в большинстве случаев), что сотрудник будет работать с большей отдачей и лучшим настроением.

Еще большим моральным стимулом становится высокая оценка профессионализма члена коллектива такими же, как он, работниками. Именно те, кто делает одну и ту же работу, способен оценить качество этой работы другого. Кроме того, признание тех, кто работает с тобой на одном уровне, заслужить подчас сложнее, чем похвалу от руководства. Поэтому ценность и эффективность такого морального стимула высока.

В магазинах «РОНОКС» стало традицией на собраниях коллектива по случаю профессионального и некоторых общих праздников благодарить заведующей магазином своих сотрудников за хорошую работу, на основные праздники каждый работник магазина получает поздравительную открытку от руководства предприятия, а наиболее отличившиеся в работе – почетные грамоты.

Также на общих собраниях сотрудников предприятия директор ООО «ТД «РОНОКС» может назвать несколько фамилий особенно эффективных работников,

что определяем как еще одну форму морального поощрения. На собраниях, посвященных годовщинам работы фирмы, такие специалисты могут быть награждены грамотами и ценными поощрениями, что также является стимулированием качественной работы.

Таким образом, нематериальное стимулирование труда продавцов в ООО «ТД «РОНОКС» не является системным, не имеет нормативной базы и регламента. Используется в основном моральное поощрение. Моральное поощрение работников магазина на первичном уровне в основном организуется и проводится его заведующей; на уровне предприятия в основном это поздравления, грамоты, поощрительные подарки и, по особым случаям, информация на сайте. Можно отметить, что о трудовых достижениях работников магазина отлично осведомлены все окружающие, так как беседы с сотрудниками заведующая проводит в основном в присутствии коллектива, но на уровень всего предприятия информация поступает только об отдельных, наиболее отличившихся работниках. Таким образом, нематериальное стимулирование в ООО «ТД «РОНОКС» направлено на создание соответствующей трудовым достижениям работника его самооценки. Немаловажную роль в результатах нематериального стимулирования играет то, что информирование и оценка работы каждого происходят в небольшом коллективе магазина практически мгновенно.

На основании проведенного анализа систем материального и нематериального стимулирования труда работников магазинов можно сделать общий вывод о системе стимулирования в ООО «ТД «РОНОКС», что используемые отдельные методы стимулирования работников не дают основания считать это направление работы с персоналом системным и достаточным. Основными отрицательными качествами этой работы можно назвать:

- в материальном стимулировании – несоответствие доли премиальной части оплаты труда параметрам ее эффективности (низкий процент для предприятия торговли);
- в нематериальном стимулировании – отсутствие иных видов стимулирования, кроме морального, несистемность применяемых методов стимулирования.

Те же вопросы были заданы заведующей исследуемого магазина. Ее ответы практически совпали с мнением работника кадровой службы, но дополнительно причиной неэффективности стимулирования названо отсутствие отслеживания связи между стимулом и результатом его применения, что также является, считаем, результатом невнимания руководства предприятия к проблемам стимулирования труда работников. При наличии в штате ООО «ТД «РОНОКС» двух психологов отсутствие специалиста по стимулированию работников считаем явным пренебрежением к этому направлению работы с персоналом.

Эффективность проводимой на предприятии работы по стимулированию труда работников магазина оценена при помощи беседы с каждым из сотрудников. В беседах приняли участие 10 работников магазина, исключая заведующую; ученика на период проведения анализа в магазине не было.

1. На вопрос о влиянии на качество их труда премиальной части заработной платы большинство отметило ощутимость этого влияния (8 человек) и понимают возможности влияния на него. Двое сотрудников сказали, что они ощущают изменения в сумме заработка, но почти не могут на него влиять – это мнение продавцов-кладовщиков.

2. Вопрос о возможности повышения доли премиальной части заработка и усилении контроля за качеством труда был встречен спокойно. Все 10 работников сказали, что они готовы на любые изменения, которые не снизят общий объем получаемого вознаграждения при отсутствии недостатков в их работе. Таким образом, с одной стороны, коллектив готов к изменениям системы оплаты труда, с другой стороны, такое отношение к возможным преобразованиям говорит о недостаточном доверии к проводимым мероприятиям и недооценке возможностей стимулирования труда.

3. Вопрос об удовлетворенности организацией стимулирования труда на предприятии привел большинство отвечающих в недоумение. Задавались вопросы «а что это такое?», звучали мнения «и так всего хватает, ничего не нужно больше» и подобные.

Данная ситуация говорит о недостаточном информировании работников предприятия о возможностях стимулирования труда, о том, что информация о долях премиальной части заработка, регулярно представляемая на доске приказов магазина, является только поводом для расчета заработка.

Одна из работниц имеет высшее образование по специальности «экономика», но она считает, что система стимулирования в первую очередь нужна тогда, когда получаемая сумма оплаты труда устраивает работника. Следующий запланированный вопрос о нематериальном стимулировании и его влиянии на эффективность труда, после выяснения недостаточных знаний работников о стимулировании в целом, не задавался.

3.2 Предложения по совершенствованию стимулирования работников торговли и их экономический эффект

Предложения по совершенствованию стимулирования работников розничной торговой сети магазинов ООО «ТД «РОНОКС» и магазинов-партнеров предприятия можно разделить на три группы:

- предложения по формированию эффективной структуры оплаты труда работников частной розничной торговли;
- предложения по организации системы стимулирования в ООО «ТД «РОНОКС» и магазинах-партнерах;
- разработка систем информирования и обратной связи между первичными торговыми точками (магазинами собственно ООО «ТД «РОНОКС» и магазинами-партнерами) и руководством предприятия в направлении стимулирования труда.

Основной интерес представляет первая проблема как экономическая суть недостаточного стимулирования труда работников розничной торговли. Остальные вопросы будут исследованы как план возможных мероприятий, так как они непосредственно относятся к деятельности и организации менеджмента ООО «ТД «РОНОКС».

По результатам анализа структуры заработной платы работников магазина и оценке ее эффективности сделаны выводы о неэффективной структуре оплаты труда продавцов.

В соответствии с теоретическими положениями системы стимулирования предлагается оптимизировать структуру оплаты труда работников магазина, разделив сумму ежемесячной премии за выполнение плана, определяемую в процентном отношении к стабильной части его заработка, на две составляющие: индивидуальную и коллективную.

Такое разделение обосновываем тем, что стимулирование труда работников, результат деятельности которых зависит от работы других (а в работе каждой смены участвует по четыре специалиста торгового зала), оптимально производить с одной стороны, за индивидуальное качество и объемы работы, с другой – за вклад в результативность работы коллектива (который является определяющим для общей доли премирования относительно стабильной части заработка).

При этом также необходимо разделить уровень этих составляющих по специализации работников, так как наибольший вклад в коллективные результаты работы, считаем, вносят продавец 1 категории и администратор.

Предлагаемая схема формирования оплаты труда в магазине в сравнении с используемой схемой представлена в таблице 15.

Таблица 15 Изменение схемы формирования оплаты труда

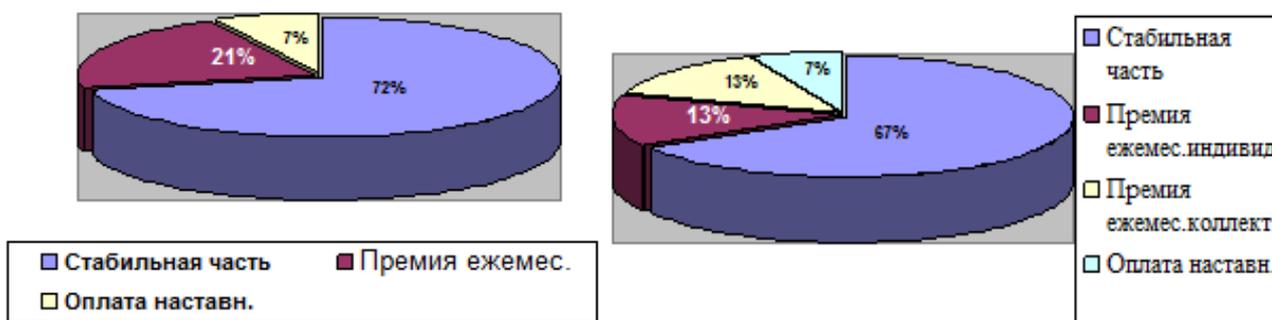
| Составляющие оплаты труда | Заведующий | | Администратор | | Продавец-кладовщик | | Прод./конс. 1кат. | | Прод./конс. 2кат. | | Кассир | |
|--------------------------------|------------|-------|---------------|-------|--------------------|-------|-------------------|-------|-------------------|-------|--------|-------|
| | Тек. | Пред. | Тек. | Пред. | Тек. | Пред. | Тек. | Пред. | Тек. | Пред. | Тек. | Пред. |
| Ежемесячная премия, % | 25 | | 30 | | 25 | | 30 | | 25 | | 25 | |
| Индивидуальная часть премии, % | | 15 | | 20 | | 15 | | 20 | | 15 | | 20 |
| Коллективная часть премии, % | | 20 | | 20 | | 10 | | 20 | | 10 | | 15 |
| Оплата | 10 | | 10 | | нет | | 10 | | нет | | 10 | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|-----|----|----|--|
| наставничества, % | | | | | | | | | | | | | |
| Итого, % | 35 | 35 | 40 | 40 | 25 | 25 | 40 | 40 | 25 | 25 | 35 | 35 | |
| Стабильная часть, % | 65 | 65 | 60 | 60 | 75 | 75 | 60 | 60 | 75 | 75 | 65 | 65 | |
| Оплата наставничества, % | | 10 | | 10 | | нет | | 10 | | нет | | 10 | |

Как видно по таблице 15, получаемая ранее работниками магазина ежемесячная премия разделена на две части, пропорции которых соответствуют профессионально заданному вкладу работника в общее выполнение плана по продажам: наибольший вклад в выполнение плана вносят (кроме заведующего) администраторы и продавцы-консультанты 1 категории, доля коллективной части премии которых составляет 20%, 15% коллективная часть премии кассира, у остальных эта часть составляет 10%.

| | |
|------------------------------------|----------------|
| Стабильная часть заработной платы | 12,50тыс.руб. |
| Ежемесячная премия индивид. | 2,50тыс.руб. |
| Ежемесячная премия коллектив. | 2,50тыс.руб. |
| Оплата наставничества | 1,25тыс.руб. |
| Итоговая сумма заработка составила | 18,75тыс.руб.. |
| Зарплата к выдаче | 21,90тыс.руб. |

Судя по схеме рисунка 18б, оклад при выполнении планов равен 67% заработка, премия за выполнение плана в общем – 26% (по 13% на каждую долю), оплата наставничества – 7%.



а) первый вариант

б) новый вариант

Рисунок 22 – Постоянная и переменные части в зарплате

При сравнении вариантов, приведенных на рисунке 18 а) и 18 б) можно понять, что сумма и доли частей в оплате труда изменились (при полном выполнении всех требований к получению индивидуальной и коллективной частей ежемесячной премии) только за счет вынесения оплаты наставничества за рамки премиальной части оплаты труда. Именно поэтому итоговая сумма заработка продавца выросла на 1,25тыс.руб. до определения сумм по частям премии. Этот вопрос необходимо решить с руководством ООО «ТД «РОНОКС» – возможно, оплату наставничества можно будет «перевести» в рублевое исчисление и определить ее, как и должно, как оплату дополнительного труда по соответствующим расценкам.

Но требования к премиальным частям оплаты труда становятся жестче, что может повлечь за собой существенное снижение премиальной части заработка, или, наоборот, повысить ее. Если индивидуальная часть премии остается у всех работников постоянной при выполнении плана продаж магазином, то коллективная часть – это динамичная сумма, которая будет определяться самим коллективом.

Предлагается следующая схема (ориентировочная) определения премиальной коллективной части: каждый работник получает собственную долю коллективной премии за минусом / плюсом:

| | |
|--|--------------------|
| За каждое опоздание на работу свыше 10минут – | минус 2процента; |
| Неоказание помощи другому работнику – | минус 3процента; |
| За обоснованную претензию покупателя – | минус 5процентов; |
| Грубость по отношению к покупателю – | минус 10процентов; |
| Исполнение работы отсутствующего до 10мин.– | плюс 2процента; |
| Разрешение конфликта с покупателем, возникшего у другого работника* | – плюс 5процентов. |

* – кроме администратора и заведующей

Данная схема позволит работникам соотносить собственные нарушения в работе, которые могут повлечь снижение объема реализации товаров или снижение посещаемости магазина, с окончательным результатом работы всего коллектива. При этом каждая помощь другому работнику должна быть одобрена не только словесно, но

и материально, что позволит повысить в коллективе взаимовыручку, таким образом стимулируя ответственное отношение не только к собственным трудовым обязанностям, но и к общему профессиональному делу, его результатам, ориентированности каждого продавца на потребности покупателя.

Оценку экономической эффективности данного предложения основываем на том утверждении, что «по оценкам западных экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%» [53].

В таком случае, производительность труда 1 работника магазина по выручке, рассчитанная в таблице 14 за 2013г, должна повыситься на 3%, или на:

$$2090,93 \text{ тыс.руб.} * 3\% = 62,73 \text{ тыс.руб.},$$

составив, таким образом, 2153,66тыс.руб., или став выше на 62,73тыс.руб. (таблица 16).

Таблица 16 – Изменение результатов деятельности магазина

| Показатели | 2013 г. | Предл. | Абсол. |
|--|----------|----------|--------|
| Среднесписочное кол-во работников, чел. | 12,00 | 12,00 | 0,00 |
| Производительность труда 1 работника по выручке, тыс. руб. | 2090,93 | 2153,66 | 62,73 |
| Выручка, тыс. руб. | 25091,12 | 25843,92 | 752,80 |

Соответственно, выручка при принятии предложения вырастает на 752,8тыс.руб., достигая показателя в 2584392тыс.руб.

Таким образом эффективность трудовой деятельности работников магазина повысится, соответственно, поднимется показатель выручки предприятия и, так как на организацию проведения предложений в жизнь не использованы организационные и прочие расходы, то можно определить экономический эффект от внедрения предложения в 752,8тыс.руб., который, при определенной информационной поддержке, может постепенно становиться еще выше в соответствии с осознанием работниками магазина его стимулирующего эффекта и материальной выгоды для мотивированных сотрудников.

Дополнительные предложения по организации системы стимулирования труда в ООО «ТД «РОНОКС» и магазинах-партнерах:

1. Разработка отдельного самостоятельного положения о стимулировании труда работников, с включением в него разделов материального и нематериального стимулирования и разработкой схем проведения мероприятий, ответственных лиц и т.д.

2. Введение в штат ООО «ТД «РОНОКС» специалиста по стимулированию труда.

3. Разработка схемы взаимодействия систем стимулирования головного предприятия и предприятий-партнеров.

Так будут подготовлены к решению все проблемы, выявленные в ходе анализа системы оплаты труда и системы стимулирования труда в ООО «ТД «РОНОКС» и предприятиях-партнерах.

Социальная ответственность компании ООО «ТД «Ронокс»

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА

«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

| | |
|---------------|---------------------------------|
| Группа | ФИО |
| ЗБ2Б | Базанова Екатерина Вячеславовна |

| | | | |
|----------------------------|---------------------|--------------------|---|
| Институт | Экономика | Кафедра | |
| Уровень образования | Бакалаврская работа | Направление | Экономика предприятия и организаций |

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">– Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике– Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты | <p><i>Нормативно-правовые акты федерального, регионального и муниципального уровня, отчеты ФХД предприятия, Учебные пособия, монографии и материалы периодических изданий, данные сайты в сети Интернет.</i></p> <p><i>Объектами исследования являются: система стимулирования труда в частном бизнесе.</i></p> |
|--|---|

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

| | |
|--|--|
| <i>Анализ факторов внутренней социальной</i> | <i>Рассмотрение и анализ принципов</i> |
|--|--|

| | |
|--|---|
| <p><i>ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>безопасность труда;</i> – <i>стабильность заработной платы;</i> – <i>поддержание социально значимой заработной платы;</i> – <i>дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;</i> – <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> – <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i> | <p>компании ООО «Ронокс», выявление особенности компании.</p> |
| <p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> – <i>содействие охране окружающей среды;</i> – <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> – <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях;</i> – <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.</i> | <p>Рассмотрение и условия компании по поддержке социального-экономического развития, информации о решениях воздействующие на общество и окружающую среду.</p> |
| <p><i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i></p> <p><i>- внутренние и внешние стейкхолдеры</i></p> | <p>Рассмотрения развитие социально-экономического потенциала регионов</p> |

| | |
|---|---|
| <p><i>организации;</i> - <i>краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.</i></p> | <p>присутствия, повышение качества жизни работников компании и местных сообществ.</p> |
| <p><i>2. Определение структуры программы КСО</i> - <i>Наименование предприятия;</i> - <i>Элемент;</i> - <i>Стейкхолдеры;</i> - <i>Сроки реализации мероприятия;</i> - <i>Ожидаемый результат от реализации мероприятия.</i></p> | <p>Рассмотрение структуры КСО компании «Ронокс»; создание сильной конкурентной компании на территории РФ.</p> |
| <p><i>3. Определение затрат на программы КСО</i> -<i>расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО</i></p> | <p>Создание новых технологий и внедрению инноваций в обувную сферу производства продаж.</p> |
| <p><i>4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i></p> | <p>Компания старается развивать и поддерживать социальную ответственность.</p> |
| <p>Перечень графического материала:</p> | |
| <p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p> | |

| | |
|--|--|
| <p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p> | |
|--|--|

Задание выдал консультант:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| доцент | Креницина Зоя Васильевна | Кандидат технических наук | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|---------------|--------------------------------|----------------|-------------|
| ЗБ2Б | Базнова Екатерина Вячеславовна | | |

Одна из важнейших задач «РОНОКСа» - обеспечение высокого качества выпускаемой обуви, ее удобство и комфорт. Формула успеха проста: «РОНОКС» работает только с натуральными материалами. При изготовлении ботинок и туфель используется кожа хромового дубления. Для нее характерны средняя толщина, мягкость и эластичность, высокие гигиенические свойства, стойкость к низким температурам и истиранию. Кожа идеально принимает форму ноги, обладает воздухо- и паропроницаемостью.

Собственное производство торговых марок:

- Женская обувь – «Lady Ronox»
- Мужская обувь – «RONOX»
- Детская и подростковая обувь – «M.Rules»

Миссия ТД РОНОКС:

Способствовать развитию легкой промышленности в России. Повышать и улучшать качество жизни граждан Российской Федерации, обеспечивая комфорт и уют в обувных изделиях высокого качества. Учитывая моду в обувной сфере, способствовать удовлетворению потребностей наших граждан.

Стратегия ТД РОНОКС:

Социальная цель создание мощного и эффективного коллектива по средствам отлаженной системы мотивации, организация системы повышения профессионального уровня сотрудников для улучшения функционирования производства обувной фабрики. [16]

Экономическая цель: создание экономически сильной компании для повышения конкурентности на территории Российской Федерации, тем самым способствуя созданию новых технологий и внедрению инноваций в обувную сферу производства и продаж.

Бизнес-цель: Обеспечение производства и продаж обуви, используя при этом самые современные технологические разработки и подходы. Создание креативных и новых идей для продвижения торговых марок ТД РОНОКС и стимулирования выбора потребителей за счет увеличения ассортимента, улучшения качества изготавливаемой продукции, использования модных, качественных материалов и стремления к современным тенденциям.

Основные ценности ТД РОНОКС

- Покупатели;
- Высокое качество товара и обслуживания;
- Добросовестность в работе;
- Особые условия для постоянных клиентов;
- Сплочённость коллектива.

Принципы компании:

- Честность;
- Добропорядочность;
- Доброжелательность;
- Ценность времени;
- Гибкость и скорость в современном мире;
- Активная жизненная позиция, заинтересованность;
- Стремление к новому. [17]

2. Описание структуры КСО

Корпоративная социальная ответственность трактуется как: добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей города, края, страны, мира; обязательство организации преследовать долгосрочные общественно-полезные цели, принятые ею сверх требуемого в соответствии с законодательством и экономическими условиями; добровольное решение компаний участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды.

С точки зрения деловой этики и социальной ответственности восприятие бизнеса обществом прошло следующие стадии: управление, направленное на максимизацию доходов капиталистов (1900-30-е гг.): этика бизнеса второстепенна по отношению к прибыли; попечительское управление (1930-60-е гг.): забота о сотрудниках и их семьях с целью повышения производительности труда и доходности; социальное управление (1960-70-е гг. - настоящее время): бизнес несет ответственность перед обществом и заинтересованными лицами.

Быть социально ответственными для компании — это означает заботиться о потребителях, сотрудниках и экологии, помогать развиваться городу и региону, где находится компания и проживают люди, в ней работающие. Данная компания не только стремится достичь высоких производственных и финансовых показателей, но также внести вклад а процветание и развитие страны. Компания видит свою социальную ответственность в том, чтобы быть надежным партнером для всех заинтересованных сторон:

- создавать стоимость для акционеров;
- способствовать раскрытию творческого потенциала работников;
- развивать диалог с сотрудниками, поддерживать обратную связь и повышать лояльность сотрудников;
- постоянно работать над повышением уровня производственной безопасности;

- применять справедливые, открытые и этичные методы сотрудничества в отношениях с деловыми партнерами;
- вносить вклад в социально-экономический и культурный прогресс регионов присутствия;
- вести диалог и строить взаимодействие с заинтересованными сторонами на основе принципов взаимного уважения и делового партнерства, добросовестного соблюдения взятых на себя обязательств;
- обеспечивать регулярное раскрытие информации о решениях и деятельности Компании, которые оказывают воздействие на общество и окружающую среду.

Данная компания проводит следующие социальные программы:

«Контакт» - по профилактике беспризорности и наркозависимости среди несовершеннолетних, а так же социальное сопровождение несовершеннолетних правонарушителей.

«Создание условий для отдыха и досуг работников» - предусмотрены комфортные условия для всех работающих сотрудников в организации

Компания стремится к постоянному совершенствованию своей деятельности в сфере социальной ответственности, ведет регулярный мониторинг своего воздействия на социально-экономические и экологические системы, анализ результативности своих социальных и экологических инициатив.

Компания рассматривает вероятные социальные и экологические последствия принимаемых решений, внедряет принцип социальной ответственности в практику закупок, продаж и инвестирования.

Компания составляет отчетность о своей результативности в сфере социальной ответственности по международным стандартам нефинансовой отчетности.

3. Социальная программа «Создание условий для отдыха и досуга работников» компании «РОНОКСа»

Бесплатные завтраки от кафе «Му-Му» каждое утро с 8 до 10 утра. В меню молочные каши, сырники, блинчики с творогом, свежая выпечка и другое. Введение данной меры также сократило число опаздывающих на работу. Бесплатные индивидуальные обеды, заказываемые сотрудниками через сервис-партнер Obed.ru. Компания вносит предоплату на счет каждого сотрудника в сервис 5000р ежемесячно и сотрудник самостоятельно на свой вкус выбирает еду, мясную, вегетарианскую, постную. Если не успел заказать за сутки, можешь заказать день в день в любом ресторане-партнере через тот же Obed.ru. Для тех, кому надоели обеды на заказ может подняться на третий этаж здания в ресторан Zagato, и заказать там бизнес ланч, а вместо денег за обед расплатиться подписью на чеке. [4]

В офисе компании оборудована современная кухня со всей необходимой техникой, холодильниками (3 шт.), микроволновками (8 штук), чайником, кофемашиной (всего их в офисе три), кулером, столовыми приборами, посудой, чашками. Мыть посуду за собой не нужно, т.к. есть хозяйюшки, которые моют всю посуду в посудомоечных машинах. Это нововведение сокращает время затраченное на обед и уборку за собой.

Компания заказывает специи, соусы, хлеб, печенье и фрукты для сотрудников. Хлеб нарезается, фрукты моются хозяйюшками. В офисе стоят коробки, в которые любой сотрудник может сдать бумагу, пластик или батарейки, так мы заботимся об окружающей среде. После обеда программисты выстраиваются в очередь, чтобы поиграть в настольный теннис. Есть и мастера спорта по настольному теннису, которые обучают новичков. Также есть тренажер для тех, кто засиделся на рабочем месте.

Офис заполнен свежими цветами, за которыми не нужно ухаживать, за ними следит компания-поставщик. Еженедельно приходит специалист на осмотр своих подопечных. Любителей почитать и отдохнуть есть мягкий уголок с диванами, столиками, книжными полками с профессиональной и духовной литературой, ведь развиваться человеку нужно во всех направлениях. Чайные островки оборудованы кулерами, чаем и кофе, сладостями и фруктами для быстрой подзарядки мозга и дальнейшей активной работы. Вендинговый автомат со сникерсами, энергетическими

батончиками, энергетическими напитками и другими вкусностями стоит прямо на входе в офис.

Расширенный социальный пакет сотрудника может содержать на выбор или оплату проезда на всех видах транспорта, или страховку или оплату тренажерного зала. На тренажерные залы действует специальная цена для сотрудников «РОНОКСа» (партнеры). Каждую неделю компания арендует на три часа спортзал для игры в футбол, волейбол, теннис или бадминтон. [4]

Каждую неделю по утрам на кухне устраиваются бизнес завтраки совместно с компанией «Пряники» (партнеры) для HR-клиентов и для сотрудников компании. Темы встреч - самые насущные. Раз в месяц для сотрудников, друзей и коллег устраиваются встречи «Траектория Успеха» со знаменитостями, которые делятся своим профессиональным и личным жизненным опытом.

Ежегодно для детей сотрудников компании устраивается детский день, чтобы дети своими глазами увидели где работают их родители и чем они занимаются. Новый год празднуется дважды, утром детский праздник с угощениями, напитками, мастер-классами, представлением и аниматорами. А вечером праздник для родителей с шампанским, креветками и другими деликатесами. В офисе постоянно проводятся какие-либо съемки или интервью, многие спрашивают как в такой обстановке вообще можно работать. Сотрудники отвечают в один голос: «Такая забота вызывает уважение и благодарность, а этот мотиватор работает лучше чем кнуты и пряники».

3.3.2. Направление и сферы деятельности при реализации социальной программы

Политика определяет цели и основные направления внешних социальных программ Компании «РОНОКС».

Политика рекомендуется для применения в дочерних и зависимых обществах Компании «РОНОКС».

Политика определяет круг ключевых заинтересованных сторон внешних социальных программ Компании «РОНОКС».

3.3.3. Тип социальной программы и заинтересованные стороны

Заинтересованными сторонами данной программы являются скорее всего работодатели, так как они все и всегда заинтересованы в том, чтобы у них работал высококвалифицированный персонал, у которого не будет усталости от работы и не будет профессионального выгорания. [4]

У данной социальной программы имеются несколько партнеров. Первые из них это компания «Пряники», которая помогает с организацией завтраков. Тем самым рекламируя свои услуги. Не исключено, что многие работники, попробовав продукцию данной фирмы будут рекомендовать ее своим друзьям и т.д.

Другие партнеры данной программы это спортклуб, куда могут ходить сотрудники данной организации, а так же организации, организующие культурные мероприятия, на которые приглашаются сотрудники компании.

Основными результатами реализации программы являются:

- создание основы для качественного изменения структуры российской кадровой и рекрутинговой политики и переход к устойчивому инновационному росту;
- существенное расширение круга инновационно-активных компаний за счет демонстрационного эффекта реализации Программы как необходимого условия роста конкурентоспособности российского трудового рынка;
- реализация потенциала российского менеджмента;
- обеспечение значимого вклада в создание эффективной национальной инновационной системы;
- повышение привлекательности профессиональной деятельности в сфере рекрутинга. [18]

Внешние социальные программы Компании «РОНОКС» направлены на:

- развитие социально-экономического потенциала регионов присутствия, повышение качества жизни работников Компании и местных сообществ;
- поддержку культуры;

- укрепление корпоративной культуры через вовлечение персонала в реализацию общественно-значимых проектов;
- укрепление репутации как социально ответственной компании;
- содействие распространению современных стандартов корпоративной социальной ответственности. [19]

Основные этапы управления внешними социальными программами:

- проектирование,
- планирование и бюджетирование,
- выполнение и маркетинг программы, координация осуществляемых некоммерческими организациями и другими партнерами Компании федеральных и общекорпоративных проектов и программ,
- мониторинг,
- коррекция и развитие программ.
- оценка существующего портфеля программ с учетом стратегических приоритетов, Компании, приоритетов взаимодействия с государством и обществом, отраженных в частности в Социально-экономических соглашениях между Компанией и региональными органами власти;
- развитие компетенций, необходимых для эффективного управления внешними социальными программами;
- социальная отчетность (отчетность в области устойчивого развития), которая составляется на основе международного стандарта GRI с учётом рекомендаций РСПП и World Steel Association;
- корпоративный стандарт спонсорской и благотворительной деятельности [1]

4. Оценка эффективности

Социальная ответственность бизнеса строится на выделении четырех уровней деловой ответственности организаций (модель А. Керолла). Экономическая - перед собственниками в получении прибыли. Правовая - соблюдение закона бизнеса в условиях развития рыночных отношений. Деятельность организаций должна соответствовать ожиданиям общества, зафиксированным в правовых документах. Этическая - следований моральным принципам - требует от организации издержек, не предусмотренных правовыми нормами, но отвечающих нормам морали. Социальная - улучшение благосостояния и повышение качества жизни общества; поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ. Экологическая - участие в охране окружающей среды, начиная от прогрессивных технологий (бессточных, бездымных, безотходных), кончая участием в финансировании экологических проектов.

Ответственность ассоциируется с миссией организации, с выпуском продукции или оказанием услуг, необходимых обществу, и извлечением на этой основе прибыли от результатов своей деятельности.

На сегодняшний день развитие рыночных отношений сопряжено с рядом экономических проблем и возрастанием уровня конкуренции между компаниями, а также увеличением роли потребителей. На этом фоне предприятиям приходится искать новые способы эффективного взаимодействия с различными участниками рынка. Необходимым условием долгосрочного существования российских компаний становится понимание зависимости финансовых показателей организации от качества создаваемого образа компании в глазах инвесторов, управляющих и потребителей. Важнейшим конкурентным преимуществом организации становится формирование ее стратегии развития, ориентированной на удовлетворение социальных потребностей внешней и внутренней среды. [23]

Компания старается всячески развивать и поддерживать корпоративную социальную ответственность за счет реализации социальных программ, способствующих устойчивому развитию. Внешняя и внутренняя социальные политики «РОНОКСа» базируются на подходе, отраженном в общекорпоративном девизе «Работа должна доставлять удовольствие»

Заключение

Исследование теоретических основ стимулирования трудовой деятельности работников современных предприятий позволило понять разницу подходов различных теорий к стимулированию эффективного труда работников, к его результатам.

Современная теория еще не полностью определила свои методологические основы, но анализ больших пластов экономической, социо-психологической и управленческой информации позволил ученым сделать выводы о большом значении стимулирования труда, особенно – труда наемных работников как наименее заинтересованных в развитии производства и его эффективности. Существуют методы, позволяющие найти компромисс между стремлением собственника предприятия к минимизации издержек и росту эффективности затрат и естественным стремлением наемного работника получить побольше при наименьших затратах сил и времени. Эти методы принадлежат теории стимулирования персонала.

Современные частные предприятия работают практически во всех сферах экономики России, но наибольший процент частного предпринимательства – в сфере торговли. С первых месяцев развития рыночных отношений в стране появилось множество частных торговых точек, собственники предприятий чувствовали более прибыльную и менее затратную экономическую нишу. Но с течением времени и частный бизнес начал задумываться о повышении эффективности труда работников. Так, ООО «ТД «РОНОКС», являясь частным торгово-производственным предприятием, развивая собственную сеть розничных магазинов, пришло к решению использования для реализации продукции предприятий-партнеров. При этом взаимодействии по договору сохраняется определенный контроль «ТД «РОНОКС» над партнерским магазином «РОНОКС», в т.ч. в рекомендациях по организации труда. Не имея собственных специалистов по стимулированию, предприятие рекомендовало партнерам систему стимулирования персонала на эффективную трудовую деятельность, которая была не совсем корректно использована.

Поэтому магазин «РОНОКС», достаточно кадрово стабильный и состоящий в

2013г. из заведующего и 11 работников, имея неплохую прибыль от продаж (2013г. – 4326,8тыс.руб.), все же ощущал необходимость в повышении эффективности труда продавцов. Стабильный рост заработка вылился в постоянное превышение реального ФОТ над расчетным по выручке, но предприятие смогло в 2013г. приблизиться к показателям средней зарплаты по области и ведущих розничных фирм – по росту заработной платы.

Но ожидаемого эффекта роста производительности и качества труда не произошло. Единственный положительный момент – стабильный кадровый состав предприятия.

Выявлено, что расходы чистой прибыли на оплату труда работников очень низки, таким образом продавцы не заинтересованы в прибыльности работы фирмы, кроме того, стабильная часть заработка персонала слишком велика (61%) , а премиальная часть (29%) не стимулирует на повышение эффективности труда и качества обслуживания покупателей. Также существует возможность снижения и так «плавающих» премиальных при появлении у ООО «ТД «РОНОКС» производственной необходимости в дополнительных финансах.

Кроме того, в процентных долях от основной части заработной платы рассчитывается стоимость некоторых дополнительных работ, производимых специалистами магазина (например, наставничество – 10%), что позволяло их причислять к переменной части заработка и, соответственно, ассоциировать с премиальными суммами. Проведенный опрос показал: работники магазина не ориентируются в том, почему и за что выплачивается премиальная часть оплаты труда, зная, что если выполнили план продаж – будет премия. Таким образом, ни материальная, ни, тем более, нематериальная система стимулирования на предприятии не работает.

Таким образом, после анализа организации стимулирования в магазине-партнере ООО «ТД «РОНОКС» и его оценки самими работниками предприятия, определяем основные проблемы:

1. Отсутствие признаков организации системы стимулирования труда работников предприятия: нет специалиста, отвечающего за это

направление кадровой работы; отсутствует положение о стимулировании труда на предприятии и соответствующие планы мероприятий;

2. Необоснованность объема и недостаточное влияние на эффективность труда структуры и доли премиальной оплаты труда в общей стоимости трудовых затрат работников предприятия;
3. Недостаточная информированность работников предприятия о возможностях и преимуществах стимулирования труда, соответствующей системы организации его оплаты.

Эти недостатки организации стимулирования оплаты труда на предприятии торговли отрицательно влияют на эффективность трудовой деятельности и правильное осознание ценности собственных трудовых затрат всего коллектива магазина. Устранение одного из них лежит в основе разработанных предложений.

Предлагается оптимизировать структуру оплаты труда работников магазина, разделив сумму ежемесячной премии за выполнение плана, определяемую в процентном отношении к стабильной части его заработка, на две составляющие: индивидуальную и коллективную.

Разделение обосновываем тем, что стимулирование труда работников, результат деятельности которых зависит от работы других, оптимально производить с одной стороны, за индивидуальное качество и объемы работы, с другой – за вклад в результативность работы коллектива. Также необходимо разделить уровень этих составляющих по специализации работников, так как наибольший вклад в коллективные результаты работы, считаем, вносят продавец 1 категории и администратор.

После внедрения предложения оклад (то есть стабильная часть оплаты труда) снижен до 67% общей суммы, премиальные части составляют по расчету по 13% каждая. При этом ужесточены требования к получению полной суммы премиальной коллективной части, которая за определенные погрешности в работе может быть значительно снижена, а за взаимовыручку, помощь – повышена.

В соответствии с утверждением о том, что стимулирование труда может привести к росту производительности труда до 40%, определяем, что эффективность

труда работников магазина при внедрении данного предложения (при отсутствии затрат на его внедрение) повысится на 3%, что приведет к росту выручки магазина при стабильных остальных показателях на 752,8тыс.руб. в год.

Таким образом, можно сделать вывод, что частный сектор экономики по-прежнему мало заинтересован (из-за недостаточной осведомленности) в разработке и внедрении эффективной системы стимулирования труда наемных работников, что приводит к отсутствию у коллектива стимулов к высокопроизводительной работе и качественному обслуживанию покупателей. Кроме этого, предпринимателям необходимо привлекать на работу современных специалистов, хорошо знакомых с экономической результативностью некоторых систем управления трудом.

Список использованных источников

1. Овсяк Н. В. Мотивация персонала: сущность и современные проблемы // Бизнес Информ. 2014. № 2. С. 206–207.
2. Дейнека А. В., Жуков Б. М. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие. М.: Академия Естествознания, 2009. С. 273.
3. Каграманова Т. И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом // Мир науки, культуры, образования. 2014. № 3. С. 383.
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 4.
5. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 7–12.
6. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. С. 11.
7. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. 2012. № 4. С. 80.
8. Шапиро С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография. М.: ИД «АТИСО», 2011. С. 124.
9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 184.
10. Шапиро С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография. М.: ИД «АТИСО», 2011. С. 125.
1. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2011. С. 23.
12. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 186–188.
13. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 185-186.

14. Митрофанова Е. А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: автореф. дис. ... д-ра. экон. наук / – ГОУ ВПО ГУУ. М., 2008. С. 28.
15. Кондо Й. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента / пер. с англ. Е. П. Марковой. Нижний Новгород: Приоритет, 2007. С. 46-49.
16. Овсяк Н. В. Мотивация персонала: сущность и современные проблемы // Бизнес Информ. 2014. № 2. С. 209.
17. Мусийчук С. В. Мотивация трудовой деятельности. М.: Финансы, 2011. С. 81.
18. Мусийчук С. В. Мотивация трудовой деятельности. М.: Финансы, 2011. С. 83.
19. Мусийчук С. В. Мотивация трудовой деятельности. М.: Финансы, 2011. С. 84.
20. Мусийчук С. В. Мотивация трудовой деятельности. М.: Финансы, 2011. С. 84.
21. Пхаладзе С. Г. Мотивационные теории персонала и управление мотивацией труда // Бизнес Информ. 2012. № 2. С. 207.
22. Мусийчук С. В. Мотивация трудовой деятельности. М.: Финансы, 2011. С. 86.
23. Пхаладзе С. Г. Мотивационные теории персонала и управление мотивацией труда // Бизнес Информ. 2012. № 2. С. 206.
24. Муравьев Ю. Л. Возможности и ограничения использования классических теорий мотивации в практике управления предприятием // Вестник Омск. ун-та. Сер. «Экономика». 2012. № 1. С. 91.
25. Каграманова Т. И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом // Мир науки, культуры, образования. 2014. № 3. С. 384.
26. Апухтин О. О. Теоретические аспекты исследования мотивации труда // [НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ](#). 2011. № 4. С. 137.
27. Алиев И. М., Горелов Н. А., Ильина Л. О. Экономика труда: Учебник. М.: Юрайт, 2011. С. 64.
28. [Дейнека А. В., Жуков Б. М. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие. М.: Академия Естествознания, 2009. С. 276.](#)
29. [Ильина Г. В.](#) Современное состояние системы материального стимулирования труда [Электронный ресурс]: Проблемы современной экономики. // Евраз. междунар.

- научно-аналит. журнал. Электрон. дан. Проблемы современной экономики 2002– 2015. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1610> (дата обращения: 24.02.2015).
30. Мусийчук С. В. Мотивация трудовой деятельности. М.: Финансы, 2011. С. 92.
31. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 206.
32. Шапиро С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография. М.: ИД «АТИСО», 2011. С. 128.
33. Мусийчук С. В. Мотивация трудовой деятельности. М.: Финансы, 2011. С. 92.
34. Шапиро С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография. М.: ИД «АТИСО», 2011. С. 130
35. Мусийчук С. В. Мотивация трудовой деятельности. М.: Финансы, 2011. С. 94.
36. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 248.
37. Мусийчук С. В. Мотивация трудовой деятельности. М.: Финансы, 2011. С. 96.
38. Система «Кафетерий» – что за зверь? [Электронный ресурс] / HR-Сообщество и Публикации. Электрон. дан. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров, 2004–2015. URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/sistema-kafeteriy-chno-za-zver> (дата обращения: 19.05.2015).
39. Мусийчук С. В. Мотивация трудовой деятельности. М.: Финансы, 2011. С. 99.
40. Мусийчук С. В. Мотивация трудовой деятельности. М.: Финансы, 2011. С. 99.
41. Алиев И. М., Горелов Н. А., Ильина Л. О. Экономика труда: Учебник. М.: Юрайт, 2011. С. 412.
42. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 43.
43. Ершова Ю. Компенсационный пакет [Электронный ресурс]: Библиотека Интернет Индустрии I2R.ru Электрон. дан. Библиотека ресурсов интернет индустрии – I2R. 2000 – 2015. URL: http://www.i2r.ru/static/363/out_16346.shtml (дата обращения: 11.03.2015).

44. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 43.
45. История компании «РОНОКС». Электронный ресурс. – Режим доступа: www.ronox.ru/o-kompanii_istoriya.html, свободный.
46. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 01.07.2014) – Режим доступа: КонсультантПлюс.
47. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 01.09.2014) [Электронный ресурс] – Режим доступа: КонсультантПлюс.
48. Коммерческая концессия. Гл.54. / Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 01.09.2014) [Электронный ресурс] – Режим доступа: КонсультантПлюс.
49. [Сотникова Т.](#) Зарплата для «продажников» // [Справочник по управлению персоналом](#). № 9. 2008. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/303/7801/>.
50. Средняя зарплата в области за 2013 год составила 29692 руб. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tv2.tomsk.ru/news/srednyaya-lzarplata-v-oblasti-za-2013-god-sostavila-29-692-rubl>.
51. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников предприятий частной собственности в Томской области / Центральная база статистических данных Федеральной службы государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/dbinet.cgi>.
52. Омельченко И.Б. Определяем численность управленческого персонала // Кадры предприятия. № 6. 2005. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dis.ru/library/581/26116/>.
53. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации [Электронный ресурс]: Портал ITeam Технологии корпоративного управления Электрон. дан. 2002–2015 ITeam URL: http://iteam.ru/publications/human/section_48/article_2547 (дата обращения: 06.04.2015).

Приложение А
(дополнительное)
Отчетность ООО «ТД «РОНОКС» 2011–2013 гг.

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс 2013 г.
в рублях

| АКТИВ | Код строки | На начало отчет. года | На конец отчет. периода |
|--|---------------|--------------------------|----------------------------|
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| Нематериальные активы | 1110 | 0 | 0 |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | 0 | 0 |
| Нематериальные поисковые активы | 1130 | 0 | 0 |
| Материальные поисковые активы | 1140 | 0 | 0 |
| Основные средства | 1150 | 2490000 | 2113000 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | 0 | 0 |
| Финансовые вложения | 1170 | 167000 | 117000 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 0 | 0 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 0 | 0 |
| Итого по разделу I | 1100 | 2657000 | 2230000 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| Запасы | 1210 | 55309000 | 56996000 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 0 | 0 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 9049000 | 25214000 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 0 | 0 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 1307000 | 696000 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 0 | 0 |
| Итого по разделу II | 1200 | 65665000 | 82906000 |
| БАЛАНС | 1600 | 68322000 | 85136000 |
| ПАССИВ | Код строки | На начало отчет. Года | На конец отчет. Периода |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 0 | 0 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | 0 | 0 |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 | 0 | 0 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 0 | 0 |
| Резервный капитал | 1360 | 0 | 0 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 0 | 0 |
| Итого по разделу III | 1300 | 58165000 | 75825000 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| Заемные средства | 1410 | 0 | 0 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 0 | 0 |
| Оценочные обязательства | 1430 | 0 | 0 |
| Прочие обязательства | 1450 | 0 | 0 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 0 | 0 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| Заемные средства | 1510 | 0 | 0 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 10157000 | 9311000 |

| | | | |
|-------------------------|------|----------|----------|
| Доходы будущих периодов | 1530 | 0 | 0 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 0 | 0 |
| Прочие обязательства | 1550 | 0 | 0 |
| Итого по разделу V | 1500 | 10157000 | 9311000 |
| БАЛАНС | 1700 | 68322000 | 85136000 |

Продолжение приложения А

Таблица А.2 – Отчет о прибылях и убытках 2013
в рублях

| Наименование показателя | Код строки | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
|---|------------|--------------------|--|
| Выручка | 2110 | 26171000 | 32828000 |
| Себестоимость продаж | 2120 | 25538000 | 32104000 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 633000 | 724000 |
| Коммерческие расходы | 2210 | 0 | 0 |
| Управленческие расходы | 2220 | 0 | 0 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 633000 | 724000 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | 0 | 0 |
| Проценты к получению | 2320 | 0 | 0 |
| Проценты к уплате | 2330 | 0 | 111000 |
| Прочие доходы | 2340 | 436000 | 0 |
| Прочие расходы | 2350 | 142000 | 145000 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 927000 | 468000 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | 281000 | 206000 |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 0 | 0 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 0 | 0 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 0 | 0 |
| Прочее | 2460 | 0 | 0 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 646000 | 262000 |
| СПРАВОЧНО: | | | |
| Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510 | 0 | 0 |
| Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2520 | 0 | 0 |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 0 | 0 |

Таблица А.3 – Финансовые отчеты (бухгалтерские показатели) 2012г.

в рублях

| Код | Показатель | Значение |
|---------|---|----------|
| Ф1.1100 | Итого по разделу I - Внеоборотные активы | 0 |
| Ф1.1110 | Нематериальные активы | 0 |
| Ф1.1120 | Результаты исследований и разработок | 0 |
| Ф1.1130 | Нематериальные поисковые активы | 0 |
| Ф1.1140 | Материальные поисковые активы | 0 |
| Ф1.1150 | Основные средства | 2490 |
| Ф1.1160 | Доходные вложения в материальные ценности | 0 |
| Ф1.1170 | Финансовые вложения | 167 |
| Ф1.1180 | Отложенные налоговые активы | 0 |
| Ф1.1190 | Прочие внеоборотные активы | 0 |
| Ф1.1200 | Итого по разделу II - Оборотные активы | 0 |
| Ф1.1210 | Запасы | 55309 |
| Ф1.1220 | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 0 |
| Ф1.1230 | Дебиторская задолженность | 9049 |
| Ф1.1240 | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 0 |
| Ф1.1250 | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1307 |
| Ф1.1260 | Прочие оборотные активы | 0 |
| Ф1.1300 | Итого по разделу III - Собственный капитал | 58165 |
| Ф1.1310 | Уставный капитал (складоч.капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 0 |
| Ф1.1320 | Собственные акции, выкупленные у акционеров | 0 |
| Ф1.1340 | Переоценка внеоборотных активов | 0 |
| Ф1.1350 | Добавочный капитал (без переоценки) | 0 |
| Ф1.1360 | Резервный капитал | 0 |
| Ф1.1370 | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 0 |
| Ф1.1400 | Итого по разделу IV - Долгосрочные пассивы | 0 |
| Ф1.1410 | Заемные средства | 0 |
| Ф1.1420 | Отложенные налоговые обязательства | 0 |
| Ф1.1430 | Оценочные обязательства | 0 |
| Ф1.1450 | Прочие обязательства | 0 |
| Ф1.1500 | Итого по разделу V - Краткосрочные пассивы | 0 |
| Ф1.1510 | Заемные средства | 0 |
| Ф1.1520 | Кредиторская задолженность | 10157 |
| Ф1.1530 | Доходы будущих периодов | 0 |
| Ф1.1540 | Оценочные обязательства | 0 |

| | | |
|---------|------------------------|-------|
| Ф1.1550 | Прочие обязательства | 0 |
| Ф1.1600 | БАЛАНС (актив) | 68322 |
| Ф1.1700 | БАЛАНС (пассив) | 68322 |

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.3
в рублях

| Код | Показатель | Значение |
|---------|---|----------|
| Ф2.2100 | Валовая прибыль (убыток) | 724 |
| Ф2.2110 | Выручка | 32828 |
| Ф2.2120 | Себестоимость продаж | 32104 |
| Ф2.2200 | Прибыль (убыток) от продаж | 724 |
| Ф2.2210 | Коммерческие расходы | 0 |
| Ф2.2220 | Управленческие расходы | 0 |
| Ф2.2300 | Прибыль (убыток) до налогообложения | 0 |
| Ф2.2310 | Доходы от участия в других организациях | 0 |
| Ф2.2320 | Проценты к получению | 0 |
| Ф2.2330 | Проценты к уплате | 111 |
| Ф2.2340 | Прочие доходы | 0 |
| Ф2.2350 | Прочие расходы | 145 |
| Ф2.2400 | Чистая прибыль (убыток) | 262 |
| Ф2.2410 | Текущий налог на прибыль | 206 |
| Ф2.2421 | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 0 |
| Ф2.2430 | Изменение отложенных налоговых обязательств | 0 |
| Ф2.2450 | Изменение отложенных налоговых активов | 0 |
| Ф2.2460 | Прочее | 0 |
| Ф2.2500 | Совокупный финансовый результат периода | 0 |
| Ф2.2510 | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 0 |
| Ф2.2520 | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 0 |

Таблица А.4 – Финансовые отчеты (бухгалтерские показатели) 2011г.

в рублях

| Код | Показатель | Значение |
|---------|--|----------|
| Ф1.1100 | Итого по разделу I - Внеоборотные активы | 2967 |
| Ф1.1110 | Нематериальные активы | 100 |
| Ф1.1120 | Результаты исследований и разработок | 0 |
| Ф1.1150 | Основные средства | 2750 |
| Ф1.1160 | Доходные вложения в материальные ценности | 0 |
| Ф1.1170 | Финансовые вложения | 0 |
| Ф1.1180 | Отложенные налоговые активы | 0 |
| Ф1.1190 | Прочие внеоборотные активы | 117 |
| Ф1.1200 | Итого по разделу II - Оборотные активы | 69010 |
| Ф1.1210 | Запасы | 66696 |
| Ф1.1220 | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 0 |
| Ф1.1230 | Дебиторская задолженность | 1952 |
| Ф1.1240 | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 0 |
| Ф1.1250 | Денежные средства и денежные эквиваленты | 362 |
| Ф1.1260 | Прочие оборотные активы | 0 |
| Ф1.1300 | Итого по разделу III - Собственный капитал | 42588 |
| Ф1.1310 | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 8 |
| Ф1.1320 | Собственные акции, выкупленные у акционеров | 0 |
| Ф1.1340 | Переоценка внеоборотных активов | 0 |
| Ф1.1350 | Добавочный капитал (без переоценки) | 0 |
| Ф1.1360 | Резервный капитал | 0 |
| Ф1.1370 | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 42580 |
| Ф1.1400 | Итого по разделу IV - Долгосрочные пассивы | 5000 |
| Ф1.1410 | Заемные средства | 5000 |
| Ф1.1420 | Отложенные налоговые обязательства | 0 |
| Ф1.1430 | Оценочные обязательства | 0 |
| Ф1.1450 | Прочие обязательства | 0 |
| Ф1.1500 | Итого по разделу V - Краткосрочные пассивы | 24389 |
| Ф1.1510 | Заемные средства | 8790 |
| Ф1.1520 | Кредиторская задолженность | 15599 |
| Ф1.1530 | Доходы будущих периодов | 0 |
| Ф1.1540 | Оценочные обязательства | 0 |
| Ф1.1550 | Прочие обязательства | 0 |

| | | |
|---------|------------------------|-------|
| Ф1.1600 | БАЛАНС (актив) | 71977 |
| Ф1.1700 | БАЛАНС (пассив) | 71977 |

Продолжение таблицы А.4
в рублях

| Код | Показатель | Значение |
|---------|---|----------|
| Ф2.2100 | Валовая прибыль (убыток) | 10910 |
| Ф2.2110 | Выручка | 46008 |
| Ф2.2120 | Себестоимость продаж | 35098 |
| Ф2.2200 | Прибыль (убыток) от продаж | 2817 |
| Ф2.2210 | Коммерческие расходы | 8093 |
| Ф2.2220 | Управленческие расходы | 0 |
| Ф2.2300 | Прибыль (убыток) до налогообложения | 1395 |
| Ф2.2310 | Доходы от участия в других организациях | 0 |
| Ф2.2320 | Проценты к получению | 0 |
| Ф2.2330 | Проценты к уплате | 1239 |
| Ф2.2340 | Прочие доходы | 65 |
| Ф2.2350 | Прочие расходы | 248 |
| Ф2.2400 | Чистая прибыль (убыток) | 998 |
| Ф2.2410 | Текущий налог на прибыль | 312 |
| Ф2.2421 | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 33 |
| Ф2.2430 | Изменение отложенных налоговых обязательств | 0 |
| Ф2.2450 | Изменение отложенных налоговых активов | 0 |
| Ф2.2460 | Прочее | 85 |
| Ф2.2500 | Совокупный финансовый результат периода | 998 |
| Ф2.2510 | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 0 |
| Ф2.2520 | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 0 |

Приложение Б
(дополнительное)

Тарифы страховых взносов предприятия в 2011–2013 гг.

Таблица Б.1 – Тарифы страховых взносов в Пенсионный фонд РФ в 2011–2013 гг.

| Год | Подлежащий индексации максим. р-р базы каждого физического лица | Коэфф-нт индексации базы | База для начисления страховых взносов с учетом ее индексации | Тариф страхового взноса | На финансирование страховой части трудовой пенсии | | На финансир-е накопит. части трудовой пенсии |
|---|---|--------------------------|--|--|---|--|--|
| | | | | | для лиц 1966 г. рождения и старше | для лиц 1967 г. рождения и моложе | для лиц 1967 г. рождения и моложе |
| 2013 | 512000 рублей | 1,11 | 568000 рублей | В пределах установленной предельной величины базы для начисления страховых взносов | | | |
| | | | | 22,0% | 22,0% из них: 6,0% | 16,0% из них: 6,0% | 6,0% |
| | | | | | <u>солидарная</u> часть тарифа страховых взносов; 16,0% <u>индивидуальная</u> часть тарифа страховых взносов | <u>солидарная</u> часть тарифа страховых взносов; 10,0% <u>индивидуальная</u> часть тарифа страх. взносов | <u>индивидуальная</u> часть тарифа страховых взносов |
| Свыше установленной предельной величины базы для начисления страховых взносов | | | | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 0,0% |
| 2012 | 463000 рублей | 1,1048 | 512000 рублей | В пределах установленной предельной величины базы для начисления страховых взносов | | | |
| | | | | 22,0% | 22,0% из них: 6,0% | 16,0% из них: 6,0% | 6,0% |
| | | | | | <u>солидарная</u> часть тарифа страховых взносов; 16,0% <u>индивидуальная</u> часть тарифа страховых взносов | <u>солидарная</u> часть тарифа страховых взносов; 10,0% <u>индивидуальная</u> часть тарифа страх. взносов | <u>индивидуальная</u> часть тарифа страховых взносов |
| Свыше установленной предельной величины базы для начисления страховых взносов | | | | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 0,0% |
| 2011 | 415000 рублей | 1,1164 | 463000 рублей | 26,0% | 26,0% | 20,0% | 6,0% |

Продолжение приложения Б

Таблица В.2 – Тарифы страховых взносов в ФСС РФ и в ФФОМС в 2012–2013 гг.

| Год | Подлежащий индексации максим. размер базы в отношении каждого физического лица | Коэффициент индексации базы | База для начисления страховых взносов с учетом ее индексации | Фонд социального страхования Российской Федерации (ФСС РФ) | Фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМС) |
|--|--|-----------------------------|--|--|---|
| Для всех страхователей (за исключением категорий страхователей, для которых на период 2012 г. - 2027 г. установлены пониженные тарифы страховых взносов) | | | | | |
| <u>2013</u> | <u>512000</u> рублей | <u>1,11</u> | <u>568000</u> рублей | В пределах установленной предельной величины базы для начисления страховых взносов | |
| | | | | <u>2,9%</u> | <u>5,1%</u> |
| | | | | Свыше установленной предельной величины базы для начисления страховых взносов | |
| | | | | <u>0,0%</u> | <u>0,0%</u> |
| <u>2012</u> | <u>463000</u> рублей | <u>1,1048</u> | <u>512000</u> рублей | В пределах установленной предельной величины базы для начисления страховых взносов | |
| | | | | <u>2,9%</u> | <u>5,1%</u> |
| | | | | Свыше установленной предельной величины базы для начисления страховых взносов | |
| | | | | <u>0,0%</u> | <u>0,0%</u> |

Таблица В.3 – Тарифы страховых взносов в ФСС РФ и в ФФОМС в 2010 – 2011 гг.

| Год | Подлежащий индексации максимальный размер базы в отношении каждого физического лица | Коэффициент индексации базы | База для начисления страховых взносов с учетом ее индексации | Фонд социального страхования РФ | Фонды обязательного медицинского страхования | |
|--|---|-----------------------------|--|---------------------------------|--|-----------------------|
| | | | | | Федеральный фонд | территориальные фонды |
| Для всех страхователей (за исключением категорий страхователей, для которых на период 2011 г. - 2019 г. установлены пониженные тарифы страховых взносов) | | | | | | |
| <u>2011</u> | <u>415000</u> рублей | <u>1,1164</u> | <u>463000</u> рублей | 2,9% | 3,1% | 2,0% |
| Для всех страхователей (за исключением категорий страхователей, для которых на период 2010 г. установлены пониженные тарифы страховых взносов) | | | | | | |