

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы стимулирования персонала торгового предприятия

УДК 005.32:331.101.38:339.37

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Абдуллаев Алишер Севдиёрович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Антонова Ирина Сергеевна	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.философ.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н		

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

Школа инженерного предпринимательства
 Направление 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Видяев И.Г.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Абдуллаеву Алишеру Севдиёровичу

Тема работы:

Совершенствование системы стимулирования персонала торгового предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учебная литература по управлению персоналом 2. Статьи из журналов, специализирующихся на вопросах управления персоналом 3. Специализирующиеся на управлении персоналом электронные порталы, блоги, форумы 4. Отчетность ООО «Barselona zar» за 2016 – 2018 года 5. Данные по движению персонала ООО «Barselona zar» за 2016 – 2018 года 6. Положение и приказы по персоналу ООО «Barselona zar» за 2016 – 2018 года
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система стимулирования персонала торгового предприятия пищевой промышленности 2. Торговое предприятие пищевой промышленности как объект управления системой стимулирования персонала 3. Совершенствование системы стимулирования персонала ООО «Barselona zar» 4. Социальная ответственность предприятия

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Динамика развития игроков формата «супермаркет» в РФ Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «Barselona zar» Рисунок 3 – Производственная структура ООО «Barselona zar» Рисунок 4 – Структура персонала предприятия по категориям Рисунок 5 – Структура персонала предприятия по полу Рисунок 6 – Структура персонала предприятия по полученному образованию Рисунок 7 – Структура издержек предприятия Рисунок 8 – Структура фонда оплаты труда персонала за 2018 год Рисунок 9 – Предложения по совершенствованию применяемой системы стимулирования труда персонала предприятия Рисунок 10 – Распределение ответов на вопрос 1 анкеты Рисунок 11 – Распределение ответов на вопрос 2 анкеты Рисунок 12 – Распределение ответов на вопрос 3 анкеты Рисунок 13 – Распределение ответов на вопрос 4 анкеты Рисунок 14 – Распределение ответов на вопрос 5 анкеты Рисунок 15 – Распределение ответов на вопрос 8 анкеты Рисунок 16 – Распределение ответов на вопрос 9 анкеты Рисунок 17 – Распределение ответов на вопрос 10 анкеты</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p style="text-align: center;">Раздел</p>	<p style="text-align: center;">Консультант</p>
<p style="text-align: center;">Социальная ответственность</p>	<p style="text-align: center;">Черепанова Наталья Владимировна</p>
<p>Название разделов, которые должны быть написанных на русском и иностранных языках:</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Антонова Ирина Сергеевна	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Абдуллаев Алишер Севдиёрович		

**Запланированные результаты обучения по программе
38.03.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	7
1 Система стимулирования персонала торгового предприятия пищевой промышленности.....	9
1.1 Понятие и основные элементы системы стимулирования предприятия.....	9
1.2 Процесс формирования системы стимулирования персонала предприятия.....	15
1.3 Анализ рынка пищевых товаров.....	29
2 Торговое предприятие пищевой промышленности как объект управления системой стимулирования персонала.....	35
2.1 Общая характеристика объекта исследования – ООО «Barselona zar».....	35
2.2 Анализ движения персонала ООО «Barselona zar».....	38
2.3 Анализ финансовой политики в области управления человеческими ресурсами ООО «Barselona zar».....	43
3 Совершенствование системы стимулирования персонала ООО «Barselona zar».....	57
3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Barselona zar».....	57
3.2 Обоснование экономической целесообразности предложенных мероприятий.....	66
4 Социальная ответственность предприятия.....	69
Заключение.....	80
Список использованных источников.....	84
Приложение А Финансовая отчетность предприятия.....	88
Приложение Б Анкета анонимного опроса торговых работников предприятия.....	92

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 93 с., 17 рисунков, 29 табл., 37 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: торговое предприятие, персонал, стимулирование, проблемы, ООО «Barselona zar».

Объектом исследования является: ООО «Barselona zar» (г. Зарафшан Республика Узбекистан).

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала торгового предприятия.

В процессе исследования проводились: теоретическое рассмотрение современных тенденций в стимулировании персонала, рассмотрение применяемой в ООО «Barselona zar» системы стимулирования персонала, внесение предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Barselona zar».

В результате исследования: разработан и оценен с позиции экономической эффективности комплекс мероприятий, направленных на совершенствования применяемой системы стимулирования персонала предприятия.

Степень внедрения: предложенные направления деятельности по совершенствованию системы стимулирования персонала торгового предприятия представлены на рассмотрение руководству торгового предприятия.

Область применения: управление и совершенствование системы стимулирования персонала торгового предприятия.

Экономическая эффективность/значимость работы: внесенные предложения позволяют повысить не только уровень стимулирования персонала, но также повысят производительность труда и выручку.

В будущем планируется: внедрение внесенных предложений в деятельность ООО «Barselona zar».

Введение

Актуальность темы, выбранной для исследования. В современном мире процессы стимулирования персонала к качественной работе являются важной частью применяемой на предприятии системы управления персоналом и предприятия в целом. Современная экономическая ситуация предъявляет высокий уровень требований к работе персонала, и методов, стимулирующих максимально эффективный подход к работе.

На сегодняшний день система стимулирования персонала представляет собой целый комплекс различных действий, которые применяет руководство для того, чтобы добиться максимальной эффективности от работы сотрудников предприятия. При этом не существует единой, пригодной для использования в любой организации, компании, на любом предприятии системы стимулирования. Каждое предприятие самостоятельно, исходя из целей, особенностей своего бизнеса, а также иных факторов, оказывающих прямое или косвенное воздействие на деятельность предприятия, разрабатывает свою, наиболее эффективную для него систему стимулирования собственного персонала. Именно поэтому важно знать теоретические основы, а также разбираться во всех новшествах и тонкостях процесса формирования и реализации системы стимулирования персонала.

Целью работы является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию действующей в торговом предприятии системы стимулирования персонала.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1) систематизация знаний в области понятия, основных элементов и методов формирования системы стимулирования предприятия, а также выявление закономерностей развития рынка пищевых продуктов как фактора внешней среды предприятия;

2) общая характеристика, анализ текущего финансового состояния, показателей движения персонала и оценка эффективности проводимой

финансовой политики в области управления персоналом ООО «Barselona zar» (г. Зарафшан, Республика Узбекистан), а также выявление проблем применяемой системы стимулирования персонала;

3) Разработка предложений по совершенствованию сложившейся системы стимулирования персонала и обоснование их эффективности на примере ООО «Barselona zar» (г. Зарафшан, Республика Узбекистан).

Объектом исследования в работе является ООО «Barselona zar» (г. Зарафшан, Республика Узбекистан).

Предметом исследования является система стимулирования персонала на торговом предприятии пищевой промышленности.

Работа представлена тремя разделами и подразделом «Социальная ответственность предприятия». В первом разделе работы рассмотрены общие теоретические основы формирования на предприятии системы стимулирования персонала, а также проведен анализ состояния рынка продуктов в сравнении РФ и РУ. Во втором разделе работы рассмотрена деятельность торгового предприятия РУ, действующего на розничном рынке пищевых продуктов, проведена оценка структуры и движения персонала предприятия, оценена применяемая на предприятии финансовая политика в сфере стимулирования персонала. В третьем разделе работы на основе данных, полученных во второго раздела, внесены предложения, направленные на совершенствование применяемой предприятием системы стимулирования персонала, а также оценен экономический эффект от вносимых предложений.

Применяемые в работе методы: изучение литературы, анализ отчетности, наблюдение за деятельностью предприятия, группировка и обобщение.

1 Система стимулирования персонала торгового предприятия пищевой промышленности

1.1 Понятие и основные элементы системы стимулирования предприятия

В задачи данного подраздела входит систематизация знаний в области понятия и основных элементов стимулирования персонала на предприятии. Для того, чтобы раскрыть понятие системы стимулирования персонала на предприятии, прежде всего, необходимо выявить различия и охарактеризовать такие понятия, как «мотивация» и «стимулирование», «система», «элементы».

Мотивация и стимулирование в некотором смысле схожие понятия, так как они помогают человеку добиться чего-либо в жизни путем привлечения его личной заинтересованности [10]. С их помощью можно вызвать желание работать и достичь определенных целей. Невзирая на их сходство, им присущ ряд отличий. Понимание и разграничение этих понятий поможет справиться с поставленными задачами, даже если у предприятия на то нет особых ресурсов. Рассмотрим, чем отличается мотивация от стимулирования.

Мотивация – это внутреннее осознанное побуждение человека к активности. В ее основе лежит какая-либо потребность: физиологическая, материальная, духовная или любая другая. Работник стремится удовлетворить эту потребность и для этого делает определенные действия. Отличие мотивации от стимулирования заключается в том, что она всегда индивидуальна и зависит от личности конкретно взятого человека.

Это особый внутренний процесс, который будет продолжаться до того момента, пока потребность не будет удовлетворена. Принципиальными отличиями считают угасание интереса к работе после достижения цели, поскольку человек уже получил желаемое. Мотивацией для каждого может выступать что-то свое. Можно сказать, что это основные цели, ради которых совершаются определенные поступки [15].

Именно поэтому мотивацию нельзя создавать с помощью принуждения. Для руководителя важно уметь правильно управлять персоналом, чтобы каждый из сотрудников наиболее эффективно выполнял свои функции. Для этого нужно понимать, каким образом можно мотивировать того или иного работника. Одному важны деньги, другому – должность, третьему – похвала и признание. Главная цель – заинтересовать сотрудника самой задачей.

Если говорить о рабочем коллективе, то здесь можно выделить ряд таких мотивирующих факторов:

- 1) социальность (потребность человека находиться в коллективе);
- 2) самоутверждение (необходимо для работников высокой квалификации);
- 3) самостоятельность (люди, которые готовы пожертвовать стабильной работой ради собственного бизнеса);
- 4) надежность (мотив, при котором для человека важна стабильность);
- 5) приобретение нового (материальные блага, знания и опыт);
- 6) справедливость;
- 7) состязательность (желание быть лучше остальных) [28].

Выделяют следующие виды мотивационного духа: положительный и отрицательный. Первый связан с проявлением хороших эмоций, а второй – с применением осуждения и неодобрения. При отрицательной мотивации цель человека – уйти от неудач, в противном случае это влечет за собой больше моральное, чем психологическое наказание.

Под стимулированием понимают внешнее воздействие на человека для того, чтобы он успешно выполнил ту или иную задачу. Это прямое или косвенное принуждение к совершению определенного действия. Стимул может быть как положительным (например, какое-то вознаграждение), так и негативным (угроза применения санкций).

Для стимулирования персонала не нужно глубокого изучения каждого сотрудника в отдельности, так как его можно применять для группы людей. К примеру, как стимул может выступать материальное вознаграждение за

проделанную работу, получение грамоты либо наказание за несвоевременное выполнение задания. При этом руководителю необходимо помнить о том, что одни и те же стимулы не всегда одинаково влияют на всех работников, поэтому могут произвести абсолютно разные впечатления на людей [15].

Можно выделить следующие основные виды положительных стимулов на работе:

- 1) материальные блага;
- 2) социальные возможности (карьерный рост, престиж, имидж);
- 3) духовные блага (грамоты, различные награды, уважение);
- 4) творческие возможности (усовершенствование и саморазвитие);
- 5) другие поощрения (путевки, лечение) [6].

Исходя из представленного перечня видно, что не любое внешнее воздействие можно назвать стимулом. Он должен иметь побуждающий эффект и соответствовать понятиям, принципам и мотивам человека. После получения извне какого-либо стимула работники пропускают его через свою психику, сопоставляют со своими потребностями, интересами и возможностями. Важная разница между стимулом и мотивацией состоит в том, что первое обычно не прекращает своего действия после достижения цели. Чем более адекватным будет внешний импульс, чем меньше их различий с внутренней мотивацией, тем более успешным получится результат [27].

Множество элементов, образующих определенную целостность (единство), а также находящихся в отношениях и связях друг с другом, представляют собой систему. Часть системы, которая рассматривается без дальнейшего членения как единой целое, а его внутренняя структура не является предметом исследования, – определяется как система. При этом сумма отдельных элементов не всегда образует систему. Для того, чтобы элементы в своей совокупности превратились в систему, необходима определенная их организация, а также управление ими.

К основным элементам системы стимулирования персонала относят:

1. Материальное стимулирование персонала.

Льготы и компенсации за труд, предоставляемые предприятием своим сотрудникам, являются материальным стимулированием. Кроме того, существует понятие компенсационного пакета для сотрудников.

Компенсационный пакет – это ряд документов о льготах для работников, об оплате их труда и премиях. Данный пакет компания разрабатывает самостоятельно в соответствии с ее социально-экономическим положением. Смысл компенсационного пакета заключается в стимулировании активного поведения персонала на производстве, направленности на достижение успехов и на решение стратегических задач предприятия [11]. Иными словами, компенсации необходимы для формирования связи между стратегией предприятия и материальными интересами персонала.

Введение системы компенсации предполагает следующие цели:

1) привлечение работников на предприятие. Ряд компенсаций должен быть привлекательным для тех работников, которые нужны предприятию;

2) стабилизация работы персонала на предприятии. Когда заработная плата на предприятии меньше рыночной, персонал начинает увольняться;

3) стимулирование активной трудовой деятельности работников. Премии и льготы должны побуждать персонал к действиям, которые необходимы предприятию;

4) контроль над средствами, потраченными на сотрудников. Рациональная система компенсации помогает предприятию курировать издержки на оплату труда персонала, что способствует регулярности и своевременности выплат;

5) эффективность и административная простота. Компенсационный пакет должен быть доступен для понимания персоналом, и в то же время функционирование системы компенсации должно выполняться с минимальными трудовыми затратами;

6) выплаты и компенсации должны отвечать законодательным нормам;

7) прежде чем принять решение о системе компенсации, необходимо учесть интересы сотрудников, интересы руководства, интересы клиентов. Кроме

того, необходим баланс этих составляющих, поиск «золотой середины», так как преобладание той или иной стороны обязательно ухудшит дела предприятия [9].

2. Нематериальное стимулирование – это поощрения, не связанные с использованием денежных средств. В этом случае работодатель стремится заинтересовать персонал следующими предложениями:

- 1) дружный коллектив;
- 2) продвижение по служебной лестнице;
- 3) комфортные условия работы и пр.

Работники всегда пойдут навстречу руководителю, если понимают, что на них возлагаются определенные надежды. Рост лояльности среди персонала – это небольшая часть тех возможностей, которых можно достичь при использовании нематериального стимулирования. Данный стимул обычно приемлем для сотрудников, заинтересованных в карьерном росте [33].

Известно, что все сотрудники компании разные. Кто-то стремится достичь определенных целей на рабочем месте, а кто-то работает, не стремясь продвинуться по служебной лестнице. Работники второй категории не заинтересованы, как правило, в собственном развитии и развитии предприятия. Именно поэтому при приеме на работу рекомендуется проведение специальных тестов, помогающих определить к какой категории относится кандидат на вакантное место [14].

3. Статусное стимулирование персонала.

Между материальным и нематериальным стимулированием находятся статусные отличия, то есть стимулы, которые полагаются работнику, занимающему особое положение на предприятии (например, смартфон от организации, квартира, комфортабельный рабочий кабинет, служебная машина) [1].

Таким образом, из рассмотренного в подразделе материала можно сделать следующие выводы:

У каждого сотрудника свой характер, достоинства и недостатки, способности и жизненные цели. Поэтому к каждому следует применять

подходящие методы стимулирования, чтобы побуждать к активной трудовой деятельности.

Многие руководители часто не делают различий между мотивацией и стимулированием, что ошибочно. Так, мотивация предполагает действия, в результате которых у работника появляется желание плодотворно трудиться на благо предприятия, не ожидая при этом денежного поощрения со стороны руководства.

Стимулирование – это когда руководство прямо или косвенно принуждает персонал к активной деятельности. Прямое принуждение – использование или угроза использования санкций. Косвенным принуждением может быть, например, обещание премии за отличное выполнение необходимой работы (положительный стимул). Важно, что стимулирование не предполагает для руководителя глубокого знания потребностей и интересов персонала.

В некоторых ситуациях стимулирование и мотивация противоречат друг другу. В этом случае у людей произойдет существенное снижение трудовой мотивации, так как реальный заработок человека снизится на несколько процентов. Поэтому стимулы для подчиненных должны соответствовать их ожиданиям.

Принимая все сказанное во внимание, стимулирование персонала – это обширная система действий по поводу управления персоналом, выполняемых руководством предприятия для достижения наибольшей производительности труда работников.

1.2 Основы процесса формирования системы стимулирования персонала предприятия

В задачи данного подраздела входит систематизация знаний в области существующих методов формирования предприятием собственной системы стимулирования персонала, что может быть раскрыто через критерии оценки эффективности формирования и применения системы стимулирования персонала.

Процесс формирования системы стимулирования персонала на предприятии представляет собой комплексное воздействие и использование в рамках управления трудовым поведением работников предприятия определенных инструментов, состоящее в целенаправленном воздействии на трудовую и профессиональную деятельность персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. [15]

Процесс формирования системы стимулирования персонала предприятия основано на определении и периодической оценке:

- 1) целей системы стимулирования персонала;
- 2) принципов, на которых основана данная система;
- 3) методов, применяемых в системе стимулирования персонала;
- 4) применяемой системы стимулирования персонала [16].

Цели стимулирования можно условно разделить на три вида:

1. Экономическая выгода. Правильное стимулирование персонала способствует возрастанию эффективности производственных процессов, уровень качества производимого продукта также при этом возрастает.

2. Нравственная функция. Стимулирование к деятельности повышает ответственность и самостоятельность у сотрудников и улучшает рабочую атмосферу в компании. Но следует помнить, что необходимо учитывать порядки и систему ценностей, которые сформировались в конкретном коллективе [2].

3. Социальная цель. Данная цель объясняется социальным расслоением общества, которое возникло из-за разного уровня достатка людей. Она способствует формированию потребностей человека и развитию его потенциала.

Принципы, по которым строится система стимулирования персонала, следующие:

1. Доступность. Максимально доступные и понятные для всех сотрудников условия стимулирования [30].

2. Постепенность. Поступательное и оправданное усиление руководителем стимула для подчиненных, которое нужно выполнять без резких переходов, чтобы у сотрудников не сформировались завышенные ожидания.

3. Своевременность. Сведение к минимуму периода времени между результатом трудовой деятельности персонала и получением награды за этот результат. В качестве примера подобных действий можно указать оплату труда раз в неделю. Перспектива получать заработную плату чаще кажется более привлекательной для персонала, так как позволяет контролировать свои расходы в течение месяца.

4. Ощутимость. Усиление стимула, хоть и постепенное, должно быть замечено и правильно принято персоналом. Выбирая степень усиления, руководство должно учитывать особенности коллектива.

5. Равновесие. Рациональное сочетание отрицательных и положительных стимулов в отношении работников. К примеру, работник боится, что его уволят, и старается исправно выполнять свою работу. А затем за активную трудовую деятельность получает премию или надбавку к зарплате.

Рассмотрим современные методы, применяемые в системе стимулирования персонала. По мнению специалистов в сфере управления персоналом, на работоспособность людей существенно влияют психологические факторы. Потребность работника в признании со стороны общественности является социальным стимулом к активной трудовой деятельности [24]. Психологические стимулы, как правило, основаны на системе ценностей работника.

Потребность в уважении и признании – это сильный стимул к трудовой деятельности для персонала любого предприятия. Способы удовлетворения данной потребности следующие:

- 1) персональная благодарность или похвала от руководства в адрес работника за отличные успехи в профессиональной деятельности, произнесенная вслух или отправленная в печатном варианте;
- 2) общение руководства с персоналом в неофициальной обстановке;
- 3) поощрение грамотами и сувенирами;
- 4) похвала, высказанная сотруднику публично;
- 5) учет точки зрения работников и их участие в обсуждениях по текущим вопросам [28].

Один из способов стимулирования – повышение информированности персонала или доступность информации о внутренней деятельности предприятия для всех его работников.

Существует множество способов донесения информации до сотрудников. К примеру, предприятие может выпускать корпоративные журналы или газеты, в которых размещать отчетные материалы о своей работе. Практикуются также встречи работников с руководством предприятия, где можно обсудить и уточнить интересующие вопросы.

Большинство предприятий признает, что самые действенные методы стимулирования персонала – это психологические методы. Чаще они основываются на корпоративной культуре, которая определяет систему ценностей и нормы поведения. Предприятие придерживается этих норм и тем самым отличается от других предприятий.

Грамотно выстроенная корпоративная культура способствует сплочению коллектива и выработке у персонала ощущения принадлежности, благодаря чему человек знает свое место, и оценивает свою роль в достижении целей предприятия [11].

Не менее значимо для работника творческое стимулирование, поскольку в каждом человеке присутствует потребность в развитии личностного

потенциала и самореализации. Формы творческого стимулирования персонала могут быть следующими:

- 1) интересные задания для персонала;
- 2) решение творческих задач;
- 3) возможность проявить инициативу;
- 4) обучение персонала;
- 5) повышение квалификации в рамках профессии и в других областях.

Кроме того, популярна и другая форма стимулирования, такая как участие в управлении делами предприятия [6]. Посвящение персонала во внутренние дела предприятия обычно усиливает трудовую активность работников и влияет на эффективность их деятельности. Формы участия сотрудников следующие:

- 1) владение частью акций организации;
- 2) производственное управление;
- 3) возможность получения прибыли для сотрудников.

В последнее время среди населения большинства стран стало популярным ведение здорового образа жизни, в связи с чем многие руководители предприятий предлагают персоналу меры профилактики различных заболеваний и активный отдых среди сотрудников (например, горные лыжи, бассейн). Такой метод стимулирования персонала имеет большой успех за границей, а также на некоторых российских предприятиях.

Как правило, при организации собственной системы стимулирования персонала предприятие проходит следующие этапы:

Этап 1. Изучение и анализ потребностей персонала.

При проведении такого анализа исходят из потребностей, представленной в пирамиде Маслоу, в которой представлены все потребности человека – от простых до возвышенных. При этом особое внимание следует обратить на верхнюю часть пирамиды – стремление к самореализации и личностному росту. Также следует учесть специфику деятельности предприятия и работников, после

чего можно определить наиболее эффективные способы стимулирования персонала [20].

Этап 2. Выбор методов и способов стимулирования персонала.

Для этого необходимо опросить (или проанкетировать) персонал. И результаты опроса, и личное содействие начальников отделов будут полезны для общего улучшения деятельности предприятия.

Этап 3. Разработка системы стимулирования труда персонала и наказаний. Необходимо отметить, что универсальной системы стимулирования персонала, применимой для любого коллектива не существует, но существуют общие положения, с опорой на которые она разрабатывается [31].

При проработке системы поощрений и санкций для сотрудников, руководству предприятия необходимо соблюдать следующие правила:

- 1) при принятии решения о поощрении сотрудника необходимо всегда говорить ему, за что конкретно он награжден;
- 2) ежемесячно следует просматривать документы о наказаниях и наградах, поскольку в них часто вносятся изменения;
- 3) обязательно выполнять обещанное (наказание или поощрение);
- 4) хвалить отличившегося работника в присутствии других сотрудников, а провинившегося наказывать наедине (всегда говорить, за что похвала или наказание).

Важным фактором эффективности применяемой системы стимулирования персонала является то, что оцениваться (положительно или отрицательно) следует не работника, а результаты его труда [37].

Этап 4. Реализация намеченных мероприятий.

Необходимо, чтобы система стимулирования персонала внедрялась в деятельность предприятия после объявления об этом на собрании сотрудников. В случае, если предприятие большое, директор извещает начальников подразделений о нововведениях, а те в свою очередь сообщают об этом своим подчиненным.

Кроме того, работников обязательно следует информировать о цели намеченных мероприятий, так как одни сотрудники работают просто ради награды, а другие еще и ощущают себя при этом участниками большого общего дела.

Этап 5. Оценка результатов.

В случае, если система стимулирования персонала была создана с учетом всех нюансов, характерных для деятельности предприятия, то она будет эффективной и положительный эффект от применения такой системы быстро проявится. Вместе с тем, созданную систему стимулирования, даже эффективную, необходимо все время анализировать и, в случае необходимости, вносить в нее соответствующие поправки. В противном случае даже самая эффективная система со временем потеряет свою эффективность, и из полезной превращается в бесполезную и даже вредную для деятельности предприятия.

Преобразование системы стимулирования проводится:

- 1) в различных подразделениях предприятия (например, в отделе продаж с целью разработки системы оплаты сотрудникам);
- 2) по всему предприятию с охватом всех работников (от подчиненных до начальства);
- 3) на всех управленческих уровнях;
- 4) с целью решения сложных задач производства [3].

Последовательные действия при совершенствовании системы стимулирования персонала следующие:

- 1) диагностика применяемой на предприятии системы стимулирования персонала;
- 2) анализ применяемой системы стимулирования на предмет соответствия целям и задачам предприятия, оценка работниками уровня оплаты труда и удобства системы оплаты, оценка затрат на зарплату сотрудникам;
- 3) усовершенствование системы стимулирования;

4) проведение мероприятий с целью снижения сопротивления сотрудников, в связи с введением определенных преобразований в нормативные документы о вознаграждении;

5) внедрение различных преобразований;

6) формирование пожеланий руководства компании к системе стимулирования персонала [12].

Для того, чтобы совершенствовать применяемую на предприятии систему стимулирования персонала, необходимо периодически проводить анализ результативности работы с персоналом. Применяемые разнообразные методы административного влияния на подчиненных должны использоваться с учетом стратегических целей предприятия и с определением суммы необходимых финансовых вложений. Таким образом, разрабатывая методы управления персоналом, следует, прежде всего, оценивать их эффективность.

Существует формула оценки эффективности стимулирования сотрудников. Она учитывает положительные моменты, которые наблюдаются в случае роста производительности труда работников, уменьшения текучести кадров, повышения квалификации работников и получения ими дополнительного образования. В первую очередь определяют отдельные критерии эффективности мотивации сотрудников.

1. Эффект после снижения текучести кадров (ежемесячно) [14]:

$$Э_{тек} = Z_{нов} \times P \times (K_{тек1} - K_{тек2}) \quad (1)$$

где $Z_{нов}$ – затраты на нового сотрудника, равны $Z_{от} / P_{от}$;

$Z_{от}$ – затраты на отбор работников;

$P_{от}$ – число отобранных кандидатов;

P – среднее количество сотрудников, представленное в списке;

$K_{тек}$ – коэффициент текучести = число уволенных сотрудников $R_{ув} / P$.

2. Эффект от дополнительного образования, дающего возможность работать по совместительству на одном месте [14]:

$$Э_{обр} = Z_{зн} \times P_{обр} \times N_{эф} - Z_{обр} \quad (2)$$

где $Z_{зн}$ – затраты на зарплату одному работнику в месяц;

$R_{обр}$ – число работников, получивших дополнительное образование;

Нэф – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;
Зобр – затраты на дополнительное образование.

3. Эффект от повышения производительности труда (за прошедший месяц) [14]:

$$\mathcal{E}_n = P \times D_{мес} \times (П_{m2} - П_{m1}) \quad (3)$$

где P – число сотрудников;

Dмес – количество рабочих дней, отработанных за месяц;

Пт – производительность труда как отношение объема продаж за день к числу сотрудников = Оп / (Dмес * P).

4. Суммарный эффект [14]:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_{тек} + \mathcal{E}_{обр} = N_{эф} \times P \times D_{мес} \times (П_{m2} - П_{m1}) + N_{эф} \times Z_{нов} \times P \times (K_{тек1} - K_{тек2}) + Z_{зн} \times P_{обр} \quad (4)$$

Также для оценки эффективности работы с персоналом можно применять следующие методы, хорошо зарекомендовавшие себя в странах с развитой рыночной экономикой:

1. Экспертное заключение, которое разрабатывается на основании анкетирования начальников отделов с целью узнать их мнение насчет методической работы менеджеров по персоналу. Анкетирование предполагает вопросы частного и общего характера и проводится без помощи консультантов. Применение данного метода возможно в случае, если руководство предприятия хочет потратить минимум финансовых средств на подобное мероприятие. Но результат опроса может быть необъективным, так как у работников не всегда складываются идеальные отношения в коллективе.

2. Метод бенчмаркинга – состоит в том, что критерии работы менеджеров по персоналу предприятия (количество уволенных и новых работников, количество отсутствующих на рабочем месте сотрудников, финансовые вложения в обучение вновь прибывших работников) сравниваются с критериями других предприятий, ведущих аналогичную деятельность [29].

3. Метод Д. Филлипса, включающий:

1) данные об отсутствующих на рабочем месте сотрудниках (абсентеизм)
= число пропусков + число работников, уволившихся внезапно;

2) показатель согласия и единства в компании, вычисляемый с помощью методов социометрии;

3) качественный критерий удовлетворенности работой, выраженный в процентном соотношении (число работников, довольных своей работой) [17].

4. Метод Д. Ульриха, включающий:

1) критерий производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты;

2) скорость рабочих процессов до нововведений и после;

3) знания, умения, навыки сотрудников, их положительное отношение к руководству компании.

Приведем примеры нематериального стимулирования персонала за рубежом:

1) приятное «спасибо». В фирме Metro Motors имя лучшего сотрудника месяца отображается на большом экране над входными дверями;

2) цветы и дополнительные выходные. В магазинах Claires управляющие поощряют руководителей отделов, замещая их в субботу [8]. В фирме Amway сотрудники, заслужившие благодарность от покупателей, получают букет цветов. Кроме того, в определенные дни сотрудникам компании разрешается приходить на работу позже;

3) обед за счет компании. Руководство Федеральной финансовой службы Южной Каролины предлагает работникам пообедать или поужинать в виде награды за успешное выполнение плана;

4) рабочее время без руководства. Ежегодно начальство издательства Quad проводит деловые встречи, для чего покидает компанию на сутки. Так руководство хочет показать подчиненным, что выражает им доверие. На трудовой активности персонала отсутствие начальства при этом никак не отражается. Постепенно время отсутствия руководства было увеличено до трех дней;

5) Деловая встреча с начальством. Два раза в год фирма Moog Automotive, специализирующаяся на выпуске электрогидравлики, проводит встречу руководства с персоналом, где сотрудники могут получить ответы на интересующие вопросы [8];

6) дополнительный выходной. Работники компании Polaroid имеют право на один оплачиваемый выходной в году в придачу к девяти обязательным. Когда Apple Computer достигла большого успеха в сбыте своей продукции, все работники получили дополнительный отпуск на неделю (с оплатой) [8]. Что касается компании Marion Laboratories, то при условии хорошей производительности труда работники отдыхают несколько дней между Рождеством и Новым годом с сохранением заработной платы;

7) чеки, сертификаты для получения подарков. Председатель предприятия LGR Consultants обычно располагает несколькими видами стимулирования работников: чеки на 20 долларов для отличившихся сотрудников; звание лучшего работника, при котором полагается постоянная надбавка к заработной плате [8];

8) угощение за счет компании. В ресторане Angus Barn отличившимся сотрудникам полагается фирменное блюдо;

9) знаки отличия, призы с символикой компании и именем сотрудника, кубки. На Рождество работники предприятия Blanchard Training and Development получают полезные вещи (светильник, чайный сервиз и так далее);

10) праздники, развлекательные мероприятия. Фирма Southwest Airlines проводит веселые конкурсы (самый страшный костюм на Хэллоуин, самое смешное стихотворение на День благодарения и так далее) [8];

11) награды для отличившихся сотрудников. Работники сети магазинов Nordstrom Inc., выполнившие план сверх нормы, удостоиваются звания «Лидер». Они получают грамоты и визитки со словом «Лидер», а также обед на два лица за счет предприятия. Кроме того, через год лучший работник получает скидку 33 % на всю продукцию, что на 13 % больше обычной скидки для работников магазина [13];

12) поощрения рационализаторам. Изготовитель уплотнителей Fel-Pro каждый год награждает премией в 1000 долларов одного из сотрудников, участвовавших в рационализаторской программе;

13) стимулирование за вежливое обращение с клиентами. В фирме по сбыту компьютеров Hecht работники получают награду за то, что обращаются к посетителям по имени. Предприятие Cellular One, специализирующееся на установке телефонов, дает премию в 10 долларов работнику за один положительный отзыв в его адрес [8];

14) поощрения за реализованный план продаж. Каждый месяц продавцы компьютерных игр RazorSoft International получают оценки по шкале в девять баллов. Работник, получивший больше всех баллов, удостоивается почетного рабочего места и солидной денежной премии [13];

15) коллективные награды. В компании Microage Computer работники, приходящие не вовремя на совещания, выплачивают штрафы в пользу более расторопных коллег. Агентство Naval Publications and Forms Center, выиграв приличную сумму, выдало сотрудникам по 500 долларов премии [13];

16) награждение за соблюдение трудовой дисциплины и техники безопасности. General Electric поощряет работников деньгами за каждые полгода безупречной работы без опозданий, а сотрудники ресторана сети Marcus при условии благополучной работы без травм и неприятных происшествий получают в награду лотерейные билеты [8];

17) интеллектуальные состязания. First Security проводит викторину для сотрудников своих филиалов, где задают вопросы о банковских услугах и продуктах. Победившая команда получает подарок;

18) путешествия, командировки. IBM располагает большим количеством пансионатов, находящихся недалеко от места работы. Сотрудники в них отдыхают почти бесплатно;

19) личностный рост, дополнительное образование. Time Warner полностью оплачивает работникам курсы повышения квалификации и 75 % отдают за оплату хобби-курсов [13]. Pitney Bowes также практикует в отношении

сотрудников оплату курсов кройки и шитья, кулинарии, рисования, архитектуры, фотографии;

20) юбилеи. Компания Walt Disney награждает за хорошую работу, а также проводит юбилейные банкеты. В компании Pitney Bowes за каждые пять лет службы работникам предоставляют дополнительный месяц к обязательному отпуску [8];

21) служебный транспорт. Фирма Physio-Control развозит домой сотрудников за свой счет по пятницам и выходным.

К типовым ошибкам в системе стимулирования персонала предприятия, как правило, относят:

1. Слишком большие объемы запланированной работы.

Повышенные требования к персоналу могут лишить его положительного стимула к трудовой деятельности, поскольку никто не захочет выполнять непосильную работу [34].

К основным причинам совершения данной ошибки относят:

1) недостаточную грамотность руководства;

2) стремление руководства уменьшить затраты на сотрудников (если план не выполнен, работников ждет депремирование).

В данном случае пострадают и сотрудники, и предприятие.

2. Несоответствие стратегии предприятия и критериев оценки эффективности работы отделов.

3. Невыполнение руководством обещаний персоналу о денежном поощрении.

Если руководство не поощряет персонал обещанными выплатами, работники утрачивают положительную мотивацию к активной деятельности; доверие к руководству предприятия также исчезает. В этом случае возможны частые увольнения работников по собственному желанию. Даже если система по стимулированию персонала изменяется в лучшую сторону, доверие вернуть не просто. При отсутствии же доверия система стимулирования не сможет действовать эффективно и становится бесполезной [11].

4. Обязательное премирование.

Работники относятся к данному поощрению как к положенной части оклада. Они специально не стараются, чтобы получить премию, потому что ее выплатят, невзирая на их успехи. Если же начальство однажды откажется от выплаты премии, сотрудники немедленно возмутятся, поскольку они привыкли считать ее обязательной частью своей зарплаты. Поэтому данный вид финансового поощрения не даст никакого стимула для улучшения трудовой деятельности персонала.

Если лишить сотрудника гарантированной премии (в соответствии с законодательством начальство не имеет права уменьшить оклад работника), к примеру, за регулярные опоздания на работу, он от этого не станет лучше работать, потому что посчитает данный поступок руководства безосновательным. Таким образом, депремирование работников не является эффективным методом стимулирования (наказания) персонала.

5. Стимулирование только лучших работников.

К примеру, в одной страховой компании работает агент, который лучше всех продает страховки. Другие агенты работают не меньше него, но почему-то клиентов, желающих застраховать свое имущество, у него всегда больше, чем у других сотрудников. Соответственно, премию каждый месяц дают только ему. Коллеги уже считают, что им никогда не обойти лидера, а значит, не стоит прилагать большие усилия для достижения высоких показателей в своей деятельности [34].

В целом, ошибки системы материального стимулирования персонала приводят к:

- 1) к отсутствию мотивации у работников;
- 2) к увольнению опытных работников;
- 3) к росту уровня текучести кадров;
- 4) к незаметному бунту персонала;
- 5) к дискредитации разработчиков систем мотивации персонала;
- 6) к недоверию работников по отношению к руководству;

7) к снижению производительности труда;

8) к ущербу для предприятия.

Таким образом, из рассмотренного в подразделе материала можно сделать следующие выводы:

1. Основные цели системы стимулирования персонала предприятия: 1) экономическая выгода; 2) нравственная функция и 3) достижение социальных целей.

2. При этом применяются следующие методы: 1) доступность, 2) постепенность, 3) своевременность, 4) осязаемость и 5) равновесие.

3. При формировании системы стимулирования персонала обязательно следует учитывать психологические стимулы.

4. При организации системы стимулирования предприятие проходит определенные этапы, включающие первоначальный анализ потребностей персонала, а также периодически повторяющуюся оценку правильности применяемой системы стимулирования персонала.

5. В настоящее время существует множество методов и параметров, позволяющих оценить эффективность применяемой системы стимулирования персонала, указать на типовые ошибки стимулирования персонала.

1.3 Анализ рынка пищевых товаров

Проведение анализа рынка пищевых продуктов, как задача данного подраздела, предполагает рассмотрение особенностей и состояния рынка розничной торговли продуктами питания в Российской Федерации и Республике Узбекистан.

Особенностью рынка продуктов питания Республики Узбекистан является:

1) преобладание малых и средних предприятий розничной торговли;

2) ежегодное увеличение рынка продуктов питания за счет расширения ассортимента, объемов и качества реализуемых товаров;

- 3) преобладание на рынке товаров местных производителей;
- 4) малая доля алкогольной продукции;
- 5) преобладание магазинов продуктов формата «у дома»;
- 6) постепенное развитие продуктовых сетей (Karzinka.uz, makro, atlas, market.uz) [32].

Особенностью рынка продуктов питания Российской Федерации является:

- 1) широкий ассортимент продаваемых товаров, в том числе высокой доли алкогольной и табачной продукции;
- 2) укрупнение рынка за счет развития торговых сетей;
- 3) вытеснение с рынка предприятий малого и среднего бизнеса;
- 4) преобладание на прилавках продукции импортного производства;
- 5) тенденция к росту доли продаваемых товаров российского производства;
- 6) несмотря на наличие сетей, популярность у россиян продуктовых магазинов формата «у дома» [25].

На российском рынке продуктов питания можно выделить следующие торговые сети:

1) X5 Retail Group. За 2018 год X5 открыла 2310 магазинов, прирост торговой площади составил 984 тыс. кв. м. Динамика роста количества магазинов: «Пятерочка» – 20,5 % (всего 13 522 магазина на 31 декабря 2018 года), «Перекресток» – 19,1 % (760 магазинов), «Карусель» – 1,1 (94 магазина). Динамика роста общего количества магазинов группы составила 19,1 %. Всего на 31 декабря 2018 года группа объединяла 14 431 магазин [4];

2) «Красное&Белое». За 2018 год сеть открыла 2146 магазинов. Работает более чем в 50 российских регионах, управляет 7408 магазинами;

3) «Магнит». Сеть переживает процесс трансформации и выхода на новые уровни развития. Сеть насчитывает 17 442 торговые точки, из них 12 813 – в формате магазин «у дома», 457 супермаркетов «Магнит семейный» и 4172

магазина drogery. Магазины компании расположены в 2866 населенных пунктах России;

4) «Лента». На конец 2018 года сеть «Лента» объединяет 245 гипермаркетов и 135 супермаркетов [4];

5) «Ашан». В 2018 году сеть открыла 7 магазинов: 1 классический гипермаркет, 4 «Ашан Сити», 2 супермаркета. И провела ребрендинг 26 магазинов сети «Атак» в «Ашан супермаркет». Всего к концу года сеть насчитывала 305 магазинов;

6) «Дикси». По состоянию на 31 декабря 2018 года Группа управляла 2707 магазинами, включая 2537 магазинов «у дома» «Дикси», 129 магазинов «Виктория» и 41 компактный гипермаркет «Мегамарт» и «Минимарт». Магазины ГК «Дикси» работают в 755 городах и населенных пунктах на территории Российской Федерации;

7) «Бристоль». В 2018 году в рейтинге РБК «50 самых быстрорастущих компаний России» «Бристоль» заняла 4-е место по росту выручки в 2015–2017 годах;

8) «Ярче!». Ритейлер входит в топ самых быстрорастущих, по версии Infoline. За 2018 год открыл более 100 магазинов. К концу 2018 года сеть супермаркетов «Ярче!» насчитывала более 500 магазинов в Западной Сибири и Московской области [4];

9) «Азбука Вкуса». К концу 2018 года «Азбука Вкуса» объединяла 102 супермаркета «Азбука Вкуса», 10 семейных гипермаркетов «АВ Маркет», 56 минимаркетов «АВ Daily», 2 городских бистро «АВ Бистро», а также интернет-магазин av.ru;

10) «ВкусВилл». К началу 2019 года сеть насчитывала 717 магазинов «ВкусВилл», прирост за 2018 год составил более 260 магазинов [4];

11) «Метро Кэш энд Керри». В 2018 году «Метро» открыла 3 новых торговых центра: в Краснодаре в Апаринках и в Одинцово Московской области. В 2018 году компания планировала сосредоточиться на развитии франчайзинговой модели «Фасоль».

По данным Федеральной службы государственной статистики, в России работает 779 000 магазинов продуктовой розницы. При этом почти 49 500 магазинов принадлежат игрокам, входящим в ТОП-31 (для сравнения – в 2010 году этот показатель составлял всего 7 981) – «Магнит», «Ашан», «Пятерочка», «СПАР», «Лента», «Глобус», «Азбука вкуса» и пр. Этот показатель свидетельствует о том, что экспансия сетевого ритейла идет очень активно, и у маленьких независимых магазинов все меньше шансов противостоять крупным сетевым гигантам. Ежегодный прирост продуктовой розницы за 2014 – 2018 годах составил 20 %, что на 15 % меньше, чем за период 2010 – 2014 годов – рис. 1.

Лидерами рейтинга самых быстрорастущих сетей стали в основном магазины формата «у дома» – X5, «Магнит» и «Красное и белое» открыли примерно 80 % новых точек от всего количества магазинов участников ТОП-31. Однако на 2019 год X5 Retail Group («Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель») планирует снизить темпы открытия новых магазинов до 2 тыс. в год (для сравнения, в 2018 году компания открыла 2,5 тыс. магазинов). Они также собираются совместно с Совкомбанком развивать направление сервиса по выдаче заказов из интернет-магазинов. «Магнит» в свою очередь тоже осваивает новые форматы – в 2019 продолжится сотрудничество с Почтой России: ритейлер планирует открыть точки продаж не менее чем в 2 тыс. почтовых отделений на территории Южного федерального округа. «Красное и белое» же переходит в состав нового объединенного ритейлера, включившего в себя также магазины «Дикси» и «Бристоля».

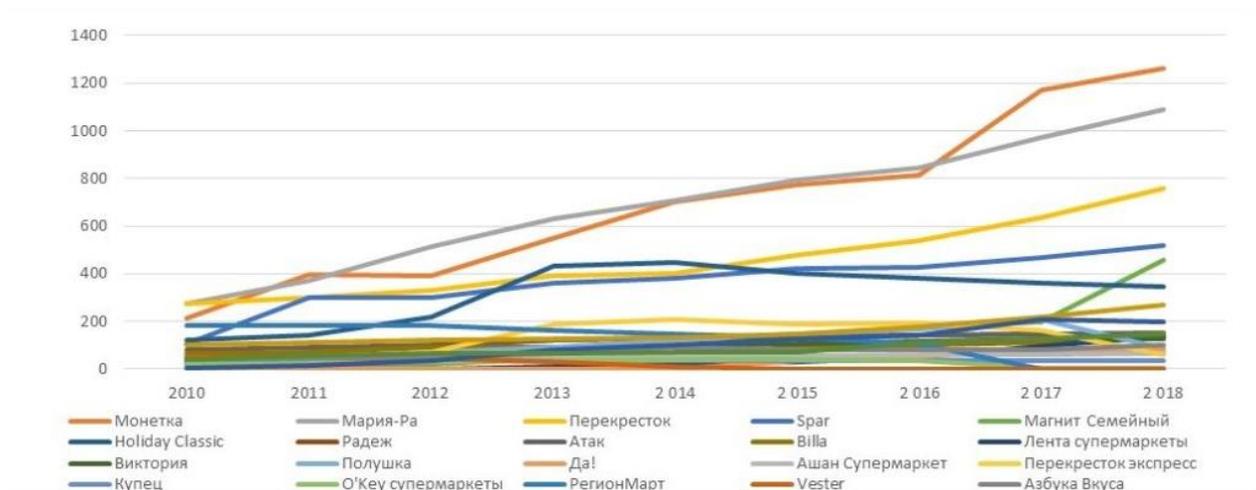


Рисунок 1 – Динамика развития игроков формата «супермаркет» в РФ [4]

Будущее продуктовой розницы – именно за форматом магазинов-дискаунтеров. Причинами этого являются следующие факторы: покупатели стали ценить все больше время, потраченное на покупки, а стоимость товара всегда является главным параметром в процессе выбора. Отсюда и постоянное увеличение промо давления дискаунтеров. В формате дискаунтера также проще стандартизировать предложение. Вместо того чтобы ходить по большим площадям, покупатели хотят купить нужный им товар в знакомом им месте, и уйти. Чем меньше магазин, тем покупатель эффективнее управляет своим бюджетом, так как вероятность того, что он купит что-то ненужное, низка.

Несколько ослабили свои позиции супермаркеты – среди всех игроков наилучшие показатели роста у федеральных магазинов – 14 % против 7 % у региональных. Закрылись такие бренды, как Holiday Classic и Регион Март.

Формат гипермаркетов показал самый большой упадок – из 23 активных участников рынка в 2010 году только «Магнит», «Лента», «Ашан», «Метро», «Глобус», «Селгрос», продолжают открывать новые точки (и в основном иностранные или с иностранным капиталом). 80 % всех магазинов приходится на «Магнит», «Ленту» и «Ашан». Крупнейшие игроки переосмысливают форматы, избавляясь от наименее прибыльных – «О'КЕЙ» продает свои супермаркеты, группа «Дикси» обсуждает продажу магазинов «Виктория» и пр. Наиболее перспективные направления развития – это формат proximity, или

магазинов у дома, и объединение продуктовой розницы с коммерческими структурами – как это уже делают «Магнит» и «X5 Retail Group».

Таким образом, из рассмотренного в подразделе материала можно сделать следующие выводы. Рынок розничной торговли продуктами питания в Российской Федерации и Республике Узбекистан отличается:

1) в РУ, в отличие от РФ, более традиционные подходы к ведению розничной торговли;

2) в РФ, в отличие от РУ, в значительной степени развиты торговые сети, которые постоянно растут, вытесняя с рынка предприятия розничной торговли малого и среднего бизнеса;

3) ассортимент товаров на полках стран также различен. Например, в РУ преобладают товары местных производителей и мало в продаже алкогольной продукции, а в РФ, в основном, в продаже товары импортные;

4) реализуемые в розницу продукты питания по ассортименту отражают вкусовые пристрастия и традиции населения стран (например, в Узбекистане продается намного больше сортов риса, чем в России).

Выводы по первому разделу работы.

Стимулирование персонала – это обширная система действий по поводу управления персоналом, выполняемых руководством предприятия для достижения наибольшей производительности труда работников. Стимулирование подразумевает, что руководство прямо или косвенно принуждает персонал к активной деятельности. При этом стимулирование, в отличие от мотивации, не предполагает для руководителя глубокого знания потребностей и интересов персонала.

К основным целям системы стимулирования персонала предприятия относят: 1) получение экономической выгоды; 2) выполнение нравственной функции, 3) достижение поставленных предприятием социальных целей. При этом применяются следующие методы: 1) доступность, 2) постепенность, 3) своевременность, 4) осязаемость и 5) равновесие.

При формировании системы стимулирования персонала обязательно следует учитывать психологические стимулы. В процессе организации и последующей реализации система стимулирования проходит определенные этапы, включающие первоначальный анализ потребностей персонала, а также периодически повторяющуюся оценку правильности применяемой системы стимулирования персонала.

В настоящее время существует множество методов и параметров, позволяющих оценить эффективность применяемой системы стимулирования персонала, указать на типовые ошибки стимулирования персонала. Ошибки системы материального стимулирования персонала приводят к: 1) к отсутствию мотивации у работников; 2) к увольнению опытных работников; 3) к росту уровня текучести кадров; 4) к незаметному бунту персонала; 5) к дискредитации разработчиков систем мотивации персонала; 6) к недоверию работников по отношению к руководству; 7) к снижению производительности труда; 8) к ущербу для предприятия.

2 Торговое предприятие пищевой промышленности как объект управления системой стимулирования персонала

2.1 Общая характеристика объекта исследования – ООО «Barselona zar»

Общая характеристика объекта исследования, как задача данного подраздела, будет заключаться в рассмотрении организационных и экономических основ деятельности предприятия.

Общество с ограниченной ответственностью «Barselona zar» создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Республики Узбекистан 4 мая 2012 года. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Республики Узбекистан. Срок деятельности общества не ограничен.

Полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Barselona zar», сокращенное наименование в русской транскрипции: ООО «Barselona zar». Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями услуг общества, а также поставщиками материально – технических и иных ресурсов. Реализация товаров осуществляется по ценам и тарифам, устанавливаемым обществом самостоятельно.

Целью деятельности общества является расширение рынка сбыта продуктов питания. Кроме прямо указанной в Уставе, ООО «Barselona zar» может заниматься любой, не запрещенной законодательством РУ деятельностью. Численность персонала составляет на конец 2018 года 23 человека. По критерию численности общество относится к категории малых предприятий. Общество является плательщиком Единого налога.

Организационная структура управления предприятием представлена на рис. 2, из которого видно, что общее руководство предприятием возглавляет руководитель, в подчинении которого находятся заместитель руководителя (возглавляет коммерческий отдел) и главный бухгалтер (возглавляет

финансовый отдел). Заместителю руководителя подчинены продавцы и вспомогательные работники.



Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «Barselona zar»

По типу организационная структура предприятия относится к линейно-функциональной и имеет следующие достоинства:

- 1) есть возможность привлечь к руководству более компетентных, квалифицированных и эрудированных в определенной области специалистов;
- 2) имеется оперативность при принятии решений в нестандартных ситуациях;
- 3) наличие быстрого роста профессионализма руководителей, исполняющих функциональные роли;
- 4) возможность получения непротиворечивых распоряжений, приказов и заданий;
- 5) наличие полной персональной ответственности за результат своей деятельности.

Недостатками применяемой предприятием структуры управления являются:

- 1) сложность в координации действий всех подразделений, входящих в общую систему предприятия;

2) наличие большой нагрузки руководителя и его помощников по базовым вопросам управления.

Представленная структура управления полностью соответствует целям и задачам деятельности предприятия, и для рассматриваемого предприятия корректировки не требует.

Производственная структура предприятия представлена на рис. 3.

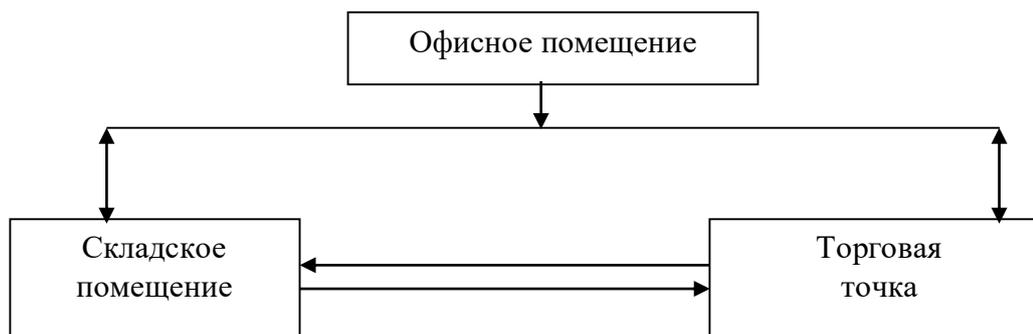


Рисунок 3 – Производственная структура ООО «Barselona zar»

В составе производственной структуры имеется также складское помещение и торговые площади. Руководство предприятием производится из офиса.

Таким образом, из рассмотренного в подразделе материала можно сделать следующие выводы:

- 1) рассматриваемое предприятие осуществляет свою деятельность на рынке розничной торговли продуктами питания;
- 2) по численности предприятие относится к малым, уплачивает Единый налог;
- 3) руководство предприятием осуществляет директор, в подчинении у которого находятся главный бухгалтер и заместитель директора;
- 4) производственная структура предприятия включает в себя офис, торговые помещения и складские помещения.

2.2 Анализ движения персонала ООО «Barselona zar»

Анализ движения персонала на предприятии предлагается провести на основе оценки динамики численности, структуры и показателей движения персонала рассматриваемого предприятия.

Анализ начнем с рассмотрения динамики персонала предприятия – табл. 1.

1.

Таблица 1 – Динамика численности персонала предприятия

Показатели	Численность, чел.			Отклонение			
				абсол., чел.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Руководители	1	1	1	-	-	-	-
Специалисты	2	2	2	-	-	-	-
Торговый персонал	7	8	8	1	-	14,29	-
Работники склада и вспомогательные рабочие	2	3	3	1	-	50,00	-
Итого	12	14	14	2	-	16,67	-

По данным табл. 1 можно видеть, что: 1) в 2017 году численность персонала увеличилась в сравнении с 2016 годом с 12 до 14 человек. В 2018 году изменения численности персонала не было; 2) прирост численности персонала произошел по таким категориям персонала, как: «Торговый персонал», «Работники склада и вспомогательные рабочие».

Структуру персонала предприятия проанализируем в табл. 2.

Таблица 2 – Структура персонала предприятия

Показатели	Удельный вес, %			Отклонение			
				абсол., %		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Руководители	8,33	7,14	7,14	-1,19	-	-14,29	-
Специалисты	16,67	14,29	14,29	-2,38	-	-14,29	-
Торговый персонал	58,33	57,14	57,14	-1,19	-	-2,04	-
Работники склада и вспомогательные рабочие	16,67	21,43	21,43	4,76	-	28,57	-
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

По данным табл. 2 (рис. 3) можно видеть, что:

1) наибольший удельный вес в структуре персонала предприятия в течение всего рассматриваемого периода занимает такая категория, как «Торговый персонал», а наименьший – категория «Руководители»;

2) наибольшие изменения значения удельных весов произошло по таким категориям, как «Специалисты» (– 2,38 %), а также «Работники склада и вспомогательные рабочие» (4,76 %);

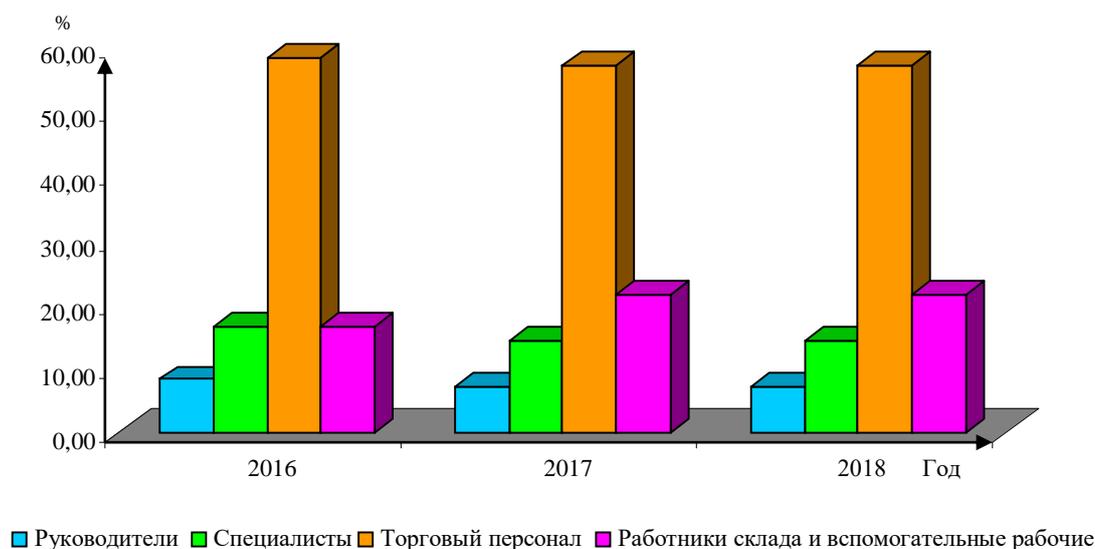


Рисунок 4 – Структура персонала предприятия по категориям

3) изменение в структуре произошло только по итогам 2017 года, в 2018 году изменения структуры не было.

Средний возраст персонала рассчитаем по средней арифметической взвешенной и проанализируем в табл. 3.

Таблица 3 – Анализ среднего возраста персонала предприятия

Возраст персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
18 – 19 лет	1	2	2	8,33	14,29	14,29	1	-	5,95	-
20 – 24 года	1	2	3	8,33	14,29	21,43	1	1	5,95	7,14
25 – 29 лет	4	5	5	33,33	35,71	35,71	1	-	2,38	-
30 – 33 года	2	3	4	16,67	21,43	28,57	1	1	4,76	7,14

Продолжение таблицы 3

Возраст персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
34 – 40 лет	1	1	-	8,33	7,14	-	-	-1	-1,19	-7,14
41 – 45 лет	2	1	-	16,67	7,14	-	-1	-1	-9,52	-7,14
46 – 50 лет	1	-	-	8,33	-	-	-1	-	-8,33	-
Итого	12	14	14	100,00	100,00	100,00	2	-	-	-
Средний возраст персонала, лет	31,88	27,89	26,00	-	-	-	-3,98	-1,89		

По данным табл. 3 можно видеть, что:

1) на конец рассматриваемого периода у предприятия нет работников старше 33 лет;

2) наибольшие удельные веса в возрастной структуре персонала предприятия занимают работники в возрасте 25 – 29 лет (33,33 – 35,71 % в 2016 и 2018 годах);

3) на конец рассматриваемого периода произошло значительное снижение среднего возраста персонала – с 31,88 до 26,00 лет.

Гендерную структуру персонала проанализируем в табл. 4.

Таблица 4 – Анализ структуры персонала по полу

Пол персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Мужчины	4	5	4	33,33	35,71	28,57	1	-1	2,38	-7,14
Женщины	8	9	10	66,67	64,29	71,43	1	1	-2,38	7,14
Итого	12	14	14	100,00	100,00	100,00	2	-	-	-

По данным табл. 4 можно видеть, что:

1) большую часть персонала предприятия составляют женщины (66,67 и 71,43 % на конец 2016 и 2018 года);

2) к концу периода (при росте численности персонала) произошло увеличение доли женщин в общей численности работников предприятия – рис. 4.

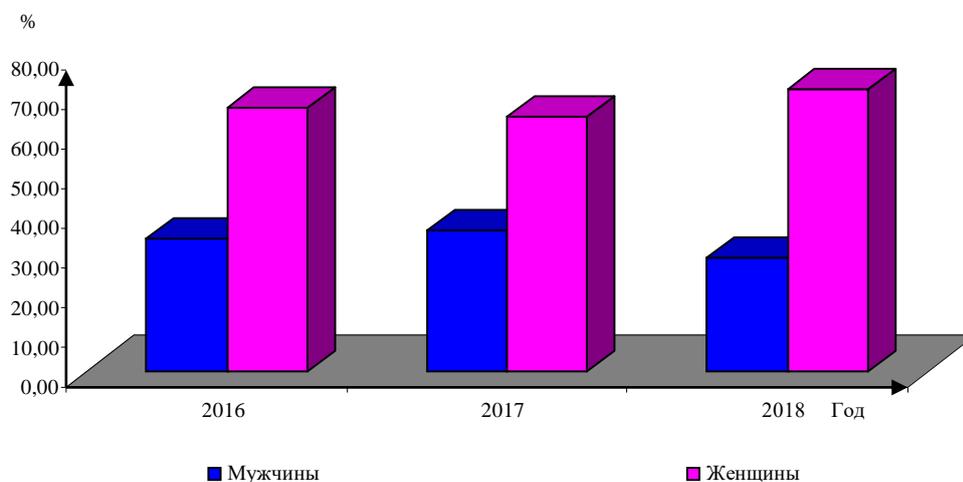


Рисунок 5 – Структура персонала предприятия по полу

Образованность персонала предприятия оценим на основании данных табл. 5.

Таблица 5 – Анализ персонала по уровню образования

Образование персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Высшее	3	4	5	25,00	28,57	35,71	1	1	3,57	7,14
Среднее специальное	6	8	9	50,00	57,14	64,29	2	1	7,14	7,14
Среднее начальное	3	2	-	25,00	14,29	-	-1	-2	-10,7	-14,3
Всего персонал	12	14	14	100,0	100,0	100,0	2	-	-	-

По данным табл. 5 можно видеть, что:

1) на конец 2018 года в составе персонала нет лиц, которые имели бы только среднее начальное образование;

2) большая половина персонала имеет среднее специальное образование (50,00 – 64,29 % на конец 2016 и 2018 года);

3) растет доля работников, имеющих высшее образование (25,00 – 35,71 % на конец 2016 и 2018 года) – рис. 5.

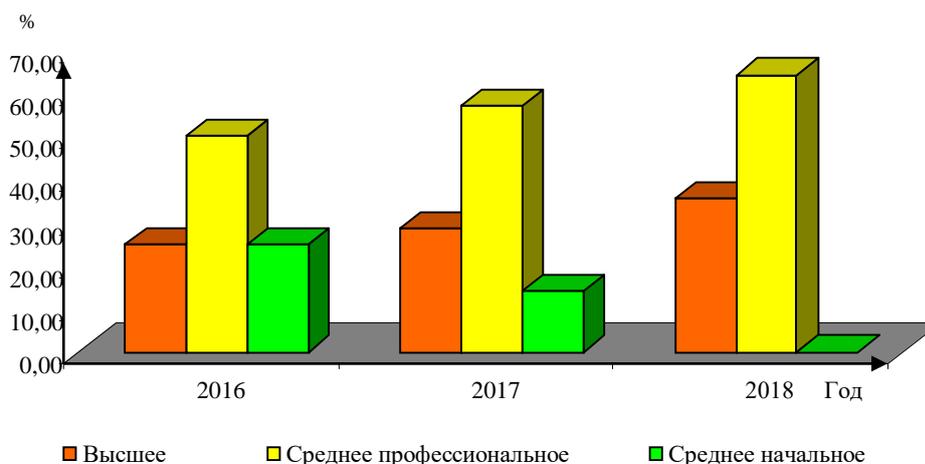


Рисунок 6 – Структура персонала предприятия по полученному образованию

Стаж работы персонала на предприятии проанализируем на основании табл. 6.

Таблица 6 – Анализ продолжительности стажа работы персонала на предприятии

Стаж работы персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
							численность, чел.		уд. вес, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
до 1 года	-	-	1	-	-	7,14	-	1	-	7,14
от 1 до 3 лет	2	3	5	16,67	21,43	35,71	1	2	4,76	14,29
от 4 до 5 лет	7	9	8	58,33	64,29	57,14	2	-1	5,95	-7,14
от 6 лет	3	2	-	25,00	14,29	-	-1	-2	-10,71	-14,29
Итого	12	14	14	100,00	100,00	100,00	2	-	-	-
Средний стаж работы, лет	4,96	4,46	3,32	-	-	-	-0,49	-1,14	-	-

По данным табл. 6 можно видеть, что:

1) большая часть персонала работает на предприятии от 4 до 5, и доля таких работников практически стабильна (58,33 – 57,14 % на конец 2016 и 2018 года);

2) также к концу 2018 года заметен рост доли работников, которые трудятся на предприятии от 1 до 3 лет (16,67 – 35,71 % на конец 2016 и 2018 года);

3) рассчитанный по формуле средней арифметической взвешенной средний срок работы персонала к концу 2018 года сократился с 4,96 до 3,32 года.

Показатели движения персонала предприятия рассчитаем и проанализируем в табл. 7. По данным табл. 7 можно видеть, что:

1) за рассматриваемый период произошло увеличение среднегодовой численности персонала (рассчитана по формуле средней арифметической простой) – с 11 до 14 человек, что связано с ростом численности персонала в 2017 году;

Таблица 7 – Показатели движения персонала предприятия

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол., чел.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Численность на начало года	10	12	14	2	2	20,00	16,67
Поступило на работу	5	5	5	-	-	-	-
Уволилось	3	3	5	-	2	-	66,67
в том числе по собственному желанию	3	2	5	-1	3	-33,33	150,00
Доля уволившихся по собственному желанию	100,00	66,67	100,00	-33,33	33,33	-33,33	50,00
Численность на конец года	12	14	14	2	-	16,67	-
Среднегодовая численность	11	13	14	2	1	18,18	7,69
Коэффициент поступления	0,45	0,38	0,36	-0,07	-0,03	-15,38	-7,14
Коэффициент выбытия	0,25	0,21	0,36	-0,04	0,14	-14,29	66,67
Коэффициент текучести персонала	0,27	0,15	0,36	-0,12	0,20	-43,59	132,14
Индекс постоянного состава персонала	1,20	1,17	1,00	-0,03	-0,17	-2,78	-14,29

2) у предприятия относительно общей численности персонала) высокий уровень уволившихся и принятых им на смену работников, что обуславливает высокие показатели коэффициентов поступления (отношение числа поступивших на работу к среднегодовой численности), выбытия (отношение числа уволившихся к среднегодовой численности) и текучести персонала (отношение числа уволившихся по собственному желанию к среднегодовой численности);

3) индекс постоянного состава по предприятию имеет отрицательную динамику, за счет постоянной численности в 2017 – 2018 годах его значение на конец 2018 года равно 1,00.

Таким образом, из рассмотренного в подразделе материала можно сделать следующие выводы:

1) в 2017 году численность персонала увеличилась с 12 до 14 человек, и оставалась неизменной в 2018 году;

2) наибольшую часть персонала составляет категория «Торговый персонал», которая имеет наибольший абсолютный и относительный прирост по численности;

3) большую часть персонала предприятия составляют женщины в возрасте 25 – 29 лет, имеющие среднее специальное образование;

4) средний стаж работы на предприятии сократился на конец 2018 года с 4,96 до 3,32 лет, что подтверждается высокими значениями коэффициента текучести, значение которого на конец 2018 года составляет около 36 % (27 % на конец 2016 года).

Высокие значения коэффициентов поступления, выбытия и особенно текучести персонала говорят:

1) о наличии проблем в системе управления персоналом;

2) о потерях, которые несет предприятие в связи с большой текучестью персонала;

3) о проблемах в сфере финансовой политики по управлению персоналом.

2.3 Анализ финансовой политики в области управления человеческими ресурсами ООО «Barcelona zar»

В задачи данного подраздела входит оценка эффективности проводимой предприятием финансовой политики в сфере управления персоналом. Рассмотрение данного вопроса начнем с анализа финансового состояния предприятия.

Основные финансовые показатели предприятия проанализируем в табл. 8 на основании данных отчетности за 2016 – 2018 года (Приложение А).

Таблица 8 – Основные финансовые показатели деятельности предприятия

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Выручка	136 599	133 163	102 395	-3 436	-30768	-2,52	-23,11
Себестоимость продаж	78 683	93 243	47 423	14 560	-45820	18,50	-49,14
Валовая прибыль (убыток)	57 916	39 920	54 972	-17996	15 052	-31,07	37,71
Управленческие расходы	37 348	39 166	43 434	1 818	4 268	4,87	10,90
Прибыль (убыток) от продаж	20 568	754	11 538	-19814	10 784	-96,33	1430,24
Проценты к получению	50	10	-	-40	-10	-80,00	-100,00
Проценты к уплате	21 587	20 193	15 378	-1 394	-4 815	-6,46	-23,84
Прочие доходы	628	134	1 444	-494	1 310	-78,66	977,61
Прочие расходы	4 595	2 319	682	-2 276	-1 637	-49,53	-70,59
Прибыль (убыток) до налогообложения	-4 936	-21 614	-3 078	-16678	18 536	337,88	-85,76
Налоговые платежи	663	3 723	333	3 060	-3 390	461,54	-91,06
Чистая прибыль (убыток)	-4 273	-17 891	-2 745	-13618	15 146	318,70	-84,66
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	763	3 019	115 820	2 256	112801	295,67	3736,37
Совокупный финансовый результат периода	-3 510	-14 872	113 075	-11362	127947	323,70	-860,32

По данным табл. 8 можно видеть, что:

1) происходило постоянное снижение выручки от реализации – с 136 599 тыс. сум на конец 2016 года до 102 395 тыс. сумм на конец 2018 года;

2) себестоимость проданных товаров по итогам 2017 года увеличилась на 14 560 тыс. сумм, а по итогам 2018 года сократилась на 45 820 тыс. сумм;

3) в результате валовая прибыль имела нестабильную динамику (снижение в 2017 году и рост в 2018 году);

4) управленческие расходы (издержки обращения) постоянно увеличивались – с 37 348 тыс. сумм в 2016 году до 43 434 тыс. сумм в 2018 году;

5) в результате прибыль от продаж значительно сократилась (максимальный результат – в 2016 году);

6) превышение прочих расходов над прочими доходами привело к получению отрицательного финансового результата – убытка (максимальное значение зафиксировано в 2017 году);

7) совокупный финансовый результат имеет положительное значение только за счет проведенной переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода.

Основные показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия проанализируем в табл. 9.

Таблица 9 – Основные показатели финансового состояния предприятия

Направление расходов	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Активы, тыс. сум	169 627	164 386	267 611	-5 241	103 225	-3,09	62,79
Оборотные активы, тыс. сум	29 396	24 573	18 547	-4 823	-6 026	-16,41	-24,52
Собственные средства, тыс. сум	8 229	-6 643	105 766	-14 872	112 409	-	-

Продолжение табл. 9

Направление расходов	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Текущие обязательства, тыс. сум	34 298	43 952	34 764	9 654	-9 188	28,15	-20,90
Дебиторская задолженность, тыс. сум	20 836	21 924	10 419	1 088	-11 505	5,22	-52,48
Денежные средства, тыс. сум	35	581	7 042	546	6 461	1 560	1 112
Кредиторская задолженность, тыс. сум	32 219	33 899	10 274	1 680	-23 625	5,21	-69,69
Коэффициент текущей ликвидности	0,86	0,56	0,53	-0,30	-0,03	-34,77	-4,57
Коэффициент быстрой ликвидности	0,61	0,51	0,50	-0,10	-0,01	-15,86	-1,91
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,001	0,01	0,20	0,01	0,19	1195,38	1432,39
Коэффициент автономии	0,05	-0,04	0,40	-0,09	0,44	-	-
Обеспеченность оборотного капитала собственными оборотными активами	-4,49	-5,96	-7,73	-1,47	-1,77	32,73	29,63
Экономическая рентабельность, %	-2,52	-10,88	-1,03	-8,36	9,86	332,05	-90,58
Рентабельность реализации, %	26,14	0,81	24,33	-25,33	23,52	-96,91	2908,75
Оборачиваемость активов, дни	596,37	550,43	18817,32	-45,95	18266,89	-7,70	3318,68
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	73,26	73,41	732,62	0,15	659,21	0,21	897,99
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	113,28	113,51	722,43	0,23	608,92	0,20	536,46

Из представленных расчетов видно, что показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия в 2016 – 2018 годах, имеют невысокие значения. При этом все показатели рентабельности имеют отрицательное значение (за счет полученного предприятием в 2016 – 2018 годах убытка).

Переоценка внеоборотного капитала позволила увеличить к концу 2018 года значение коэффициента автономии – до 40 % (норма 60 – 70 %). У предприятия нет собственного оборотного капитала. Показатели оборачиваемости имеют высокие значения и высокие сроки оборота.

Структуру издержек обращения рассмотрим в табл. 10.

Таблица 10 – Структура издержек обращения по предприятию

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Материальные расходы	1 528	949	1 226	-579	277	-37,89	29,19
Оплата труда	26 184	29 347	32 354	3 163	3 007	12,08	10,25
Взносы в фонды	7 567	7 461	8 327	-106	866	-1,40	11,61
Амортизация	859	873	924	14	51	1,63	5,84
Прочие расходы	1 209	536	603	-673	67	-55,67	12,50
Итого	37 348	39 166	43 434	1 818	4 268	4,87	10,90
Удельный вес, %							
Материальные расходы	4,09	2,42	2,82	-1,67	0,40	-40,78	16,49
Оплата труда	70,11	74,93	74,49	4,82	-0,44	6,87	-0,59
Взносы в фонды	20,26	19,05	19,17	-1,21	0,12	-5,98	0,64
Амортизация	2,30	2,23	2,13	-0,07	-0,10	-3,09	-4,56
Прочие расходы	3,24	1,37	1,39	-1,87	0,02	-57,72	1,45
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

По данным табл. 10 можно видеть, что:

1) за период с 2016 по 2018 года издержки возросли с 37 348 до 43 434 тыс. сум;

2) наибольший прирост произошел по статье «Оплата труда»;

3) наибольшее снижение произошло по статьям «Материальные расходы» и «Прочие расходы» (в 2016 году);

4) наибольшую долю в издержках занимает статья «Оплата труда» (70,11 % на конец 2016 года и 74,49 % на конец 2018 года);

5) наибольший прирост доли произошел по статье «Оплата труда» – рис. 7.

За счет высокого удельного веса затрат на оплату труда деятельность предприятия можно считать трудоемкой.

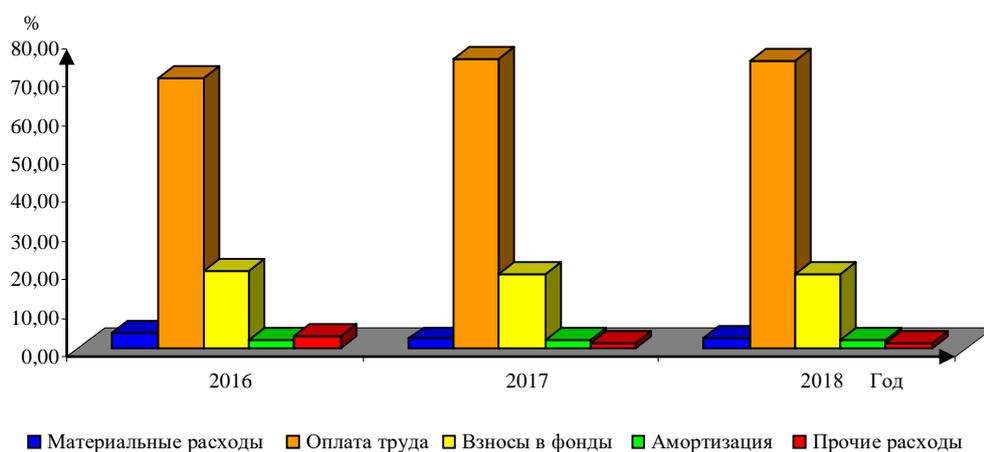


Рисунок 7 – Структура издержек предприятия

Анализ затрат предприятия на оплату труда персонала – табл. 11.

Таблица 11 – Анализ фонда оплаты труда предприятия

Фонд оплаты труда за год, тыс. сум	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Руководители	4 207	4 267	4 983	60	716	1,44	16,77
Специалисты	5 346	5 542	6 496	196	954	3,67	17,21
Торговый персонал	13 019	14 483	15 312	1 463	829	11,24	5,73
Работники склада и вспомогательные рабочие	3 612	5 055	5 563	1 443	508	39,93	10,05
Итого затраты на оплату труда	26 184	29 347	32 354	3 163	3 007	12,08	10,25
Удельный вес, %							
Руководители	16,07	14,54	15,40	-1,53	0,86	-9,49	5,92
Специалисты	20,42	18,88	20,08	-1,53	1,19	-7,50	6,32
Торговый персонал	49,72	49,35	47,33	-0,37	-2,02	-0,75	-4,10
Работники склада и вспомогательные рабочие	13,80	17,23	17,19	3,43	-0,03	24,85	-0,18
Итого затраты на оплату труда	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

По данным табл. 11 (рис. 8) можно видеть, что:

1) за рассматриваемый период фонд оплаты труда увеличился (с 26 184 до 32 354 тыс. сумм) – на 6 170 тыс. сумм (23,56 %);

2) наибольшую часть затрат на оплату труда составляет оплата труда торгового персонала (49,72 и 47,33 % на конец 2016 и 2018 года), при этом

структура фонда оплаты труда в рассматриваемом периоде является практически стабильной (размах колебаний составляет от 0,03 до 3,43 %);

3) наибольшие приросты затрат на оплату труда произошли по таким категориям, как «Торговый персонал» и «Работники склада и вспомогательные рабочие»;

4) рост суммы затрат на оплату труда в 2017 году в сравнении с 2016 годом был связан с увеличением численности персонала, а в 2018 году в сравнении с 2017 годом – с увеличением оплаты труда персоналу предприятия.

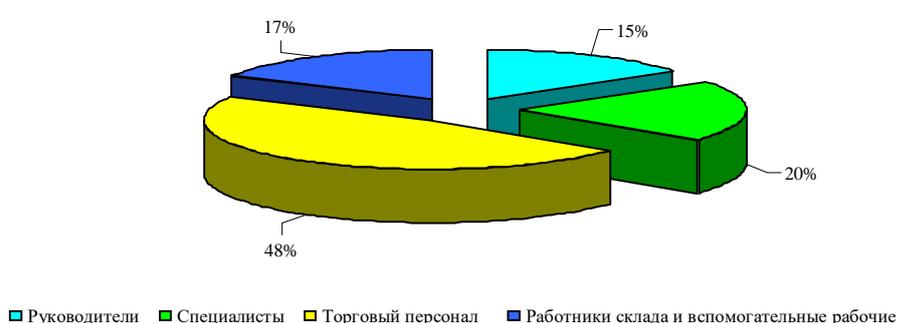


Рисунок 8 – Структура фонда оплаты труда персонала за 2018 год

Динамику среднемесячной заработной платы по персоналу рассмотрим в табл. 12.

Таблица 12 – Динамика среднемесячной заработной платы персонала

Размер среднемесячной заработной платы, тыс. сум	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Руководители	350,58	355,62	415,26	5,04	59,64	1,44	16,77
Специалисты	222,74	230,91	270,65	8,17	39,74	3,67	17,21
Торговый персонал	154,99	150,86	159,50	-4,13	8,64	-2,66	5,73
Работники склада и вспомогательные рабочие	150,52	140,42	154,53	-10,10	14,11	-6,71	10,05
В среднем по персоналу	181,84	174,68	192,58	-7,15	17,90	-3,93	10,25

По данным табл. 12 можно видеть, что:

1) среднемесячная заработная плата в целом по предприятию увеличилась с 181,84 тыс. сум в 2016 году до 192,58 тыс. сум в 2018 году;

2) наибольшие темпы прироста по среднемесячной заработной плате зафиксированы в 2018 году в сравнении с 2017 годом;

3) в 2017 году в сравнении с 2016 годом по таким категориям персонала, как «Торговый персонал» (-2,66 %) и «Работники склада и вспомогательные рабочие» (-6,71 %) был отрицательный темп прироста;

4) наибольший темп прироста заработной платы зафиксирован в рассматриваемом периоде по категориям «Руководители» (16,77 % в 2018 году) и «Специалисты» (17,21 % в 2018 году).

На основании данных о выручке и численности персонала (в целом и по каждой категории) рассчитаем среднемесячные значения производительности труда – табл. 13.

Таблица 13 – Среднемесячные значения производительности труда персонала

Размер среднемесячного уровня производительности труда, тыс. сум/ чел.	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Руководители	11383,3	11096,9	8532,92	-286,33	-2564,00	-2,52	-23,11
Специалисты	5691,63	5548,46	4266,46	-143,17	-1282,00	-2,52	-23,11
Торговый персонал	1626,18	1387,11	1066,61	-239,06	-320,50	-14,70	-23,11
Работники склада и вспомогательные рабочие	5691,63	3698,97	2844,31	-1992,6	-854,67	-35,01	-23,11
В среднем по персоналу	948,60	792,64	609,49	-155,97	-183,14	-16,44	-23,11

По данным табл. 13 можно видеть, что в целом по предприятию к концу рассматриваемого периода фиксируется снижение среднемесячного уровня производительности труда – с 978,60 тыс. сум на одного работника до 609,49 тыс. сум на одного работника.

Проанализируем темпы прироста оплаты труда и производительности труда персонала в табл. 14. По данным табл. 14 можно видеть, что:

1) в течение всего периода наблюдаются отрицательные темпы прироста производительности труда, при этом наибольшее значение снижения – по итогам 2018 года;

Таблица 14 – Темпы прироста среднемесячного уровня оплаты и производительности труда персонала предприятия

Размер среднемесячного уровня производительности труда, тыс. сум/ чел.	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Среднемесячный уровень оплаты труда	181,84	174,68	192,58	-7,15	17,90	-3,93	10,25
Среднемесячный уровень производительности труда	948,60	792,64	609,49	-155,97	-183,14	-16,44	-23,11
Темп прироста среднемесячного уровня оплаты труда	-	-3,93	10,25	-	14,18	-	-360,51
Темп прироста среднемесячного уровня производительности труда	-	-16,44	-23,11	-	-6,66	-	40,53

2) по уровню оплаты труда отрицательный темп прироста зафиксирован только в 2017 году, а по итогам 2018 года наблюдается положительный темп прироста уровня оплаты труда (10,25 %).

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия проанализируем в табл. 15.

Таблица 15 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Выручка, тыс. сум.	136599	133163	102395	-3436	-30768	-2,52	-23,11
Прибыль от продаж, тыс. сум.	20 568	754	11 538	-19814	10784	-96,33	1 430,24
Среднегодовая стоимость основных средств в, тыс. сум.	134938	130820	240134	-4118	109314	-3,05	83,56
Среднегодовая численность	11	13	14	2	1	18,18	7,69
Выручка на 1 работника, тыс. сум./чел.	12418,09	10243,31	7 313,93	-2 174,78	-2 929,38	-17,51	-28,60

Продолжение табл. 15

Показатели	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Прибыль от продаж на 1 работника, тыс. сум./чел.	1 869,82	58,00	824,14	-1 811,82	766,14	-96,90	1 320,94
Фондовооруженность персонала, тыс. сум./чел.	12267,09	10063,08	17152,43	-2 204,01	7 089,35	-17,97	70,45

По данным табл. 15 можно видеть, что:

1) за счет снижения выручки от реализации и увеличении среднегодовой численности персонала к концу рассматриваемого периода произошло снижение уровня производительности труда;

2) за счет увеличения стоимости основных средств и незначительного увеличения среднегодовой численности персонала произошел прирост значения показателя фондовооруженности в расчете на одного работника;

3) за счет значительного снижения уровня совокупного финансового результата и роста среднегодовой численности персонала произошло значительное снижение значения прибыли на одного работника.

Необходимо отметить, что помимо оплаты труда, финансовая политика в сфере управления персоналом должна обеспечивать финансирование следующих расходов – табл. 16.

Таблица 16 – Необходимые предприятию направления затрат в сфере управления персоналом и анализ их наличия на рассматриваемом предприятии

Направление расходов	Наличие для рассматриваемого предприятия за год		
	2016	2017	2018
Оплата труда	+	+	+
Обязательные взносы во внебюджетные фонды	+	+	+
Ежегодные медицинские осмотры	-	-	-
Дополнительное медицинское страхование	-	-	-
Дополнительный социальный пакет	-	-	-
Инструктажи по технике безопасности	+	+	+
Проведение корпоративных мероприятий	-	-	+

Продолжение табл. 16

Направление расходов	Наличие для рассматриваемого предприятия за год		
	2016	2017	2018
Охрана труда и обеспечение безопасных условий труда	-	+	+
Программы по оказанию материальной помощи	-	-	-
Программы по развитию и повышению квалификации персонала	-	-	-

По данным табл. 16 можно видеть, что:

1) на рассматриваемом предприятии выполняется только минимум из действий, необходимых для успешной работы, обеспечения безопасности и стимулирования персонала к высокопроизводительному труду;

2) к положительным подвижкам в данном направлении можно отнести:

– проведение с 2017 года мероприятий, направленных на охрану и обеспечение безопасных условий труда;

– проведение с 2018 года корпоративных (командообразующих) мероприятий.

Все затраты, проводимые в рамках финансовой политики в сфере управления персоналом (за исключением оплаты труда и взносов во внебюджетные фонды) относятся на прочие расходы предприятия – табл. 17.

Таблица 17 – Затраты предприятия в рамках проводимой финансовой политики в сфере управления персоналом

Направление расходов	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Оплата труда	26 184	29 347	32 354	3 162,60	3 006,84	12,08	10,25
Обязательные взносы во внебюджетные фонды	7 567	7 461	8 327	-106,28	866,00	-1,40	11,61
Инструктажи по технике безопасности	15	26	35	11,00	9,00	73,33	34,62

Продолжение табл. 17

Направление расходов	Данные за год			Отклонение			
				абсол.		отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Проведение корпоративных мероприятий	-	-	46	-	46,00	-	-
Охрана труда и обеспечение безопасных условий труда	-	76	89	-	13,00	-	17,11
Итого расходов	33 767	36 910	40 851	3 143,32	3 940,84	9,31	10,68
в том числе прочие расходы	15	102	170	87,00	68,00	580,00	66,67
Издержки	37 348	39 166	43 434	1 818,32	4 267,84	4,87	10,90
Доля в издержках	90,41	94,24	94,05	3,83	-0,19	4,23	-0,20
Доля прочих расходов на управление персоналом в издержках	0,04	0,26	0,39	0,22	0,13	548,43	50,29

По данным табл. 17 можно видеть, что:

1) большую часть затрат на управление персоналом составляют затраты на оплату труда и взносы во внебюджетные фонды;

2) доля прочих затрат, связанных с управлением персоналом, в общей сумме издержек невелика, и, несмотря на положительный ежегодный темп прироста, составляет к концу 2018 года менее 0,50 %.

Таким образом, из рассмотренного в подразделе материала можно сделать следующие выводы:

1) в абсолютном выражении на конец 2018 года произошло увеличение среднего уровня оплаты труда, а также фонда оплаты труда;

2) в течение всего периода темп прироста производительности труда – отрицательный;

3) темп прироста уровня заработной платы имеет положительное значение только по итогам 2018 года;

4) практически по всем показателям, характеризующим эффективность использования трудовых ресурсов предприятия (кроме фондовооруженности), наблюдается отрицательная динамика;

5) на рассматриваемом предприятии выполняется только минимум из действий, необходимых для успешной работы, обеспечения безопасности и стимулирования персонала к высокопроизводительному труду;

6) доля прочих затрат, связанных с управлением персоналом, в общей сумме издержек невелика, и, несмотря на положительный ежегодный темп прироста, составляет к концу 2018 года менее 0,50 %.

Выводы по второму разделу работы:

1. По результатам рассмотрения деятельности предприятия за 2016 – 2018 года можно утверждать, что, несмотря на увеличение численности персонала, прироста выручки и тем более чистой прибыли нет.

2. Руководство рассматриваемого предприятия из широкого арсенала методов и инструментов управления персоналом применяет минимум: 1) оплата труда; 2) наличие стандартного социального пакета; 3) необходимые мероприятия на охрану труда и обеспечение безопасных условий труда.

3. Экономия на финансировании мероприятий по управлению, развитию и стимулированию персонала ведет к росту коэффициента текучести персонала.

4. Выявленные недостатки системы управления персоналом в целом, а также в системе стимулирования персонала приводят к финансовым потерям, вызванным: 1) вынужденными затратами на поиск новых сотрудников; 2) введением в должность и адаптацией персонала (и ошибками, которые допускаются новыми работниками в адаптационный период); 3) снижением производительности труда работников, которые либо задумываются об увольнении, либо уволятся в ближайшее время; 4) общим снижением производительности труда;

5. Необходимо совершенствовать действующую систему стимулирования персонала предприятия.

3 Совершенствование системы стимулирования персонала ООО «Barselona zar»

3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Barselona zar»

В задачи данного подраздела входит разработка предложений, вносимых для целей совершенствования действующей в настоящее время в ООО «Barselona zar».

Результаты анализа, представленные во втором разделе показали наличие значительных проблем в применяемой в настоящее время системе стимулирования персонала, к наиболее значительным из которых можно отнести:

- 1) наличие только требуемого законом минимума стимулирующих к эффективному труду мероприятий (например, в сфере охраны труда);
- 2) отсутствие понятной персоналу системы материального стимулирования;
- 3) полное отсутствие нематериальной составляющей стимулирования труда.

Таким образом, для целей совершенствования применяемой в настоящее время в ООО «Barselona zar» системы стимулирования необходимо выполнение следующих мероприятий (рис. 9):

- 1) коррекция материальной составляющей стимулирования труда;
- 2) разработка нематериальной составляющей системы стимулирования труда персонала.

Для целей совершенствования материальной стороны стимулирования предлагается:

- 1) отказаться от премирования всех сотрудников (вне зависимости от достигнутых предприятием результатов);
- 2) применять балльную систему начисления премий (в зависимости от достигнутых сотрудником результатов). При этом схема премирования за

квартал будет являться произведением от базовой суммы премии, полагающейся каждому сотруднику и количества полученных баллов. Размер полученных баллов, например, по продавцам, будет определяться на основании критериев, представленных в табл. 18.



Рисунок 9 – Предложения по совершенствованию применяемой системы стимулирования труда персонала предприятия

Таблица 18 – Предлагаемые критерии определения балльной системы премирования сотрудников предприятия (для продавцов предприятия)

№ п/п	Критерий оценки трудовых достижений	Баллы в зависимости от достигнутых трудовых достижений				
		очень плохо	плохо	посредственно	хорошо	очень хорошо
1	Выполнение плана по выручке	0	2	5	7	10
2	Соблюдение трудовой дисциплины	0	2	5	7	10
3	Повышение трудовой квалификации	0	2	5	7	10
4	Уровень общения с покупателями	0	2	5	7	10
5	Внешний вид на рабочем месте	0	2	5	7	10
6	Соблюдение порядка на рабочем месте	0	2	5	7	10
7	Сохранность товара по результатам инвентаризации	0	2	5	7	10
8	Наличие возврата поставщикам просроченных продуктов	0	2	5	7	10
9	Правильность и аккуратность ведения документации	0	2	5	7	10
10	Участие в жизни трудового коллектива	0	2	5	7	10

Таким образом, минимальное число набранных баллов – 0, максимальное – 100. Малая численность основного персонала (продавцов) позволяет вести

данные по каждому работнику отдельно, например, в электронных таблицах Excel. Основные работники предприятия должны иметь возможность ознакомиться с результатами подсчета заработанных ими баллов по итогам каждого квартала.

Например, таблицы подсчета баллов по каждому работнику по итогам квартала могут вывешиваться на информационной доске. В этом случае каждый работник может ознакомиться с оценкой результативности и качества своего труда, понять механизм начисления квартальной премии. Образец таблицы с начислением баллов и суммы премии по торговому работнику предприятия представлен в табл. 19.

Таблица 19 – Пример расчета баллов и суммы премии для продавца

№ п/п	Критерий оценки трудовых достижений	Баллы в зависимости от достигнутых трудовых достижений				
		очень плохо	плохо	посредственно	хорошо	очень хорошо
Базовая сумма премии, тыс. сум		150				
1	Выполнение плана по выручке				7	
2	Соблюдение трудовой дисциплины					10
3	Повышение трудовой квалификации			5		
4	Уровень общения с покупателями				7	
5	Внешний вид на рабочем месте					10
6	Соблюдение порядка на рабочем месте					10
7	Сохранность товара по результатам инвентаризации				7	
8	Наличие возврата поставщикам просроченных продуктов					10

Продолжение табл. 19

№ п/п	Критерий оценки трудовых достижений	Баллы в зависимости от достигнутых трудовых достижений				
		очень плохо	плохо	посредственно	хорошо	очень хорошо
9	Правильность и аккуратность ведения документации					10
10	Участие в жизни трудового коллектива			5		
Сумма полученных баллов		81				
Сумма премии, тыс. сум		121,50				

Стимулирующий эффект от вносимого предложения заключается в том, что:

1) торговые работники могут видеть честность и открытость порядка начисления премии;

2) у работников появляется стимул к получению максимального количества баллов, что гарантирует им получение максимального размера премии;

3) у работников появляется понятие того, что для того, чтобы получить премию, ее надо заслужить высокими трудовыми показателями.

В свою очередь, предприятие, применяя такой простой в использовании и незатратный (ни по средствам, ни по времени) инструмент, получает следующие преимущества:

1) рост стимулирования персонала к труду;

2) отсев (увольнение) персонала, который не готов трудиться эффективно;

3) экономию на премии (в случае, если план по выручке продавцами не выполнен);

4) рост выручки и, соответственно, производительности труда.

Предложения по разработке системы нематериального стимулирования.

Для того, чтобы разрабатываемая система стимулирования оказалась эффективной, она должна соответствовать ожиданиям персонала, быть понятной

персоналом, быть востребованной персоналом. Для того, чтобы понять – что интересно и какие методы нематериального стимулирования будут востребованы персоналом, был проведен небольшой опрос основного персонала предприятия. Анкетирование (10 вопросов, Приложение А) на условиях анонимности прошли все основные работники предприятия (8 человек). Таблица с результатами анкетирования представлена в табл. 1Б (Приложение Б к работе).

По результатам проведенного опроса и группировки полученных ответов можно сделать следующие выводы:

1) только 13 % от опрошенных работников представляют себе цели деятельности предприятия, при этом 25 % от опрошенных затруднились с ответом, а 62 % не имеют четкого представления о целях деятельности предприятия – рис. 10;

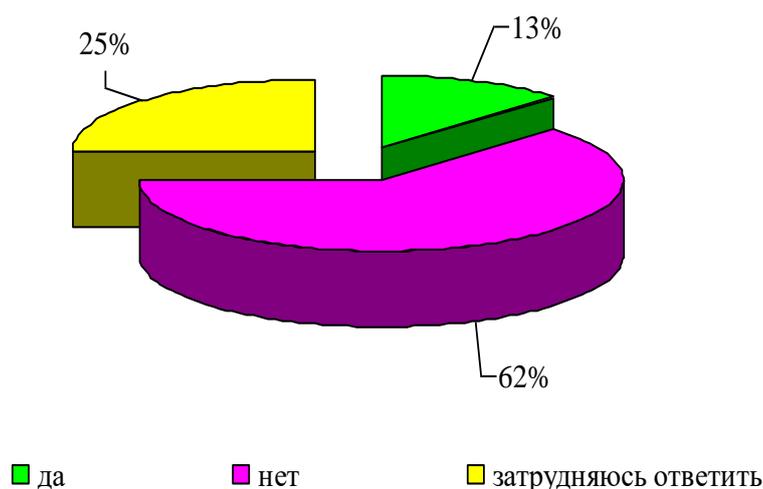


Рисунок 10 – Распределение ответов на вопрос 1 анкеты

2) только 38 % от опрошенных считают работу важной частью своей жизни, 13 % затруднились с ответом, 49 % не считают работу важной частью своей жизни – рис. 11;

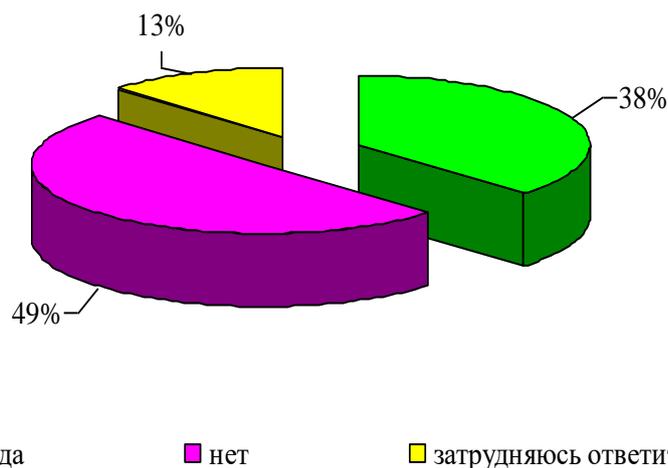


Рисунок 11 – Распределение ответов на вопрос 1 анкеты

3) не считают себя частью команды 62 % опрошенных, 13 % сомневается с ответом, и только 25 % опрошенных считают себя членом команды – рис. 12;

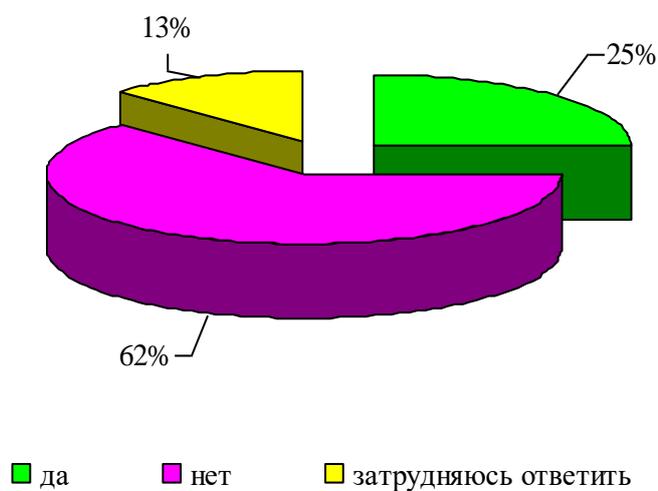


Рисунок 12 – Распределение ответов на вопрос 3 анкеты

4) только 25 % от опрошенных связывают свою будущее с предприятием, доли тех, кто уже решил, что покинет предприятие, и тех, кто пока еще сомневается в этом, составляют, соответственно, 37 и 38 % – рис. 13;

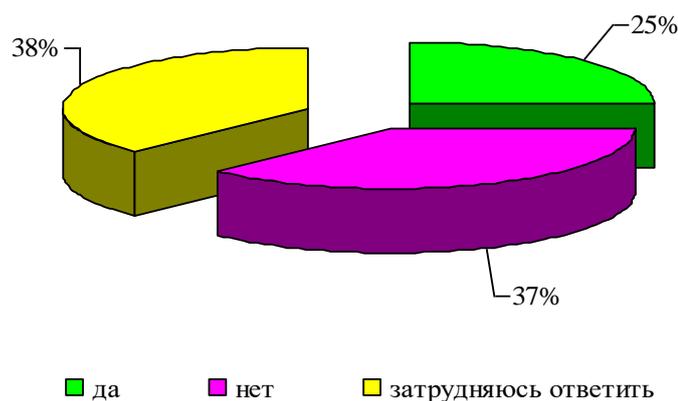


Рисунок 13 – Распределение ответов на вопрос 4 анкеты

5) 50 % опрошенных думает о смене работы, доли тех, кто будет продолжать работать, и тех, кто сомневается, составляют по 25 % – рис. 14;

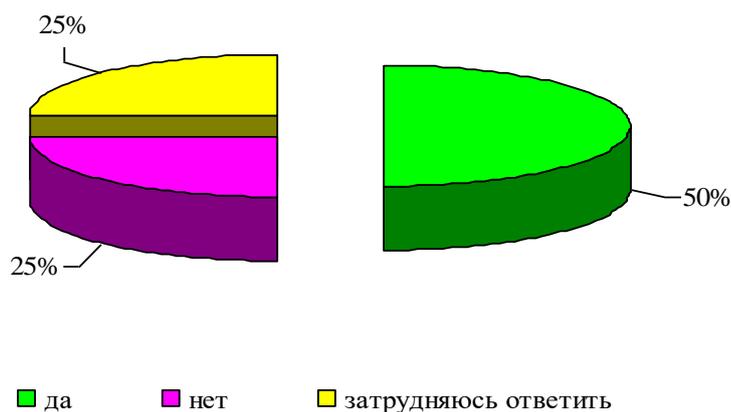


Рисунок 14 – Распределение ответов на вопрос 5 анкеты

6) около 50 % опрошенных думают о перспективах карьерного роста;

7) только 25 % от опрошенных считает, что имеющихся у них профессиональных знаний достаточно для работы, 62 % испытывают недостаток в профессиональных знаниях;

8) 75 % от опрошенных хотела бы учиться – рис. 15;

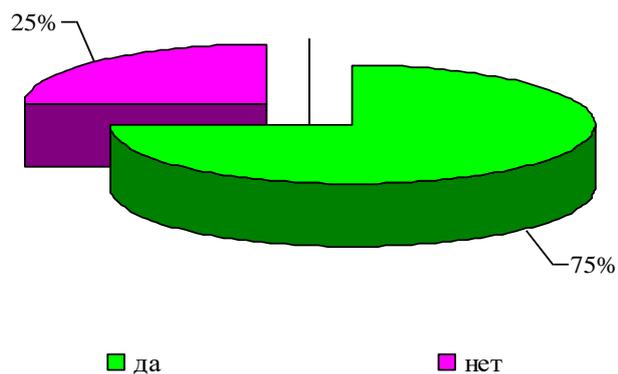


Рисунок 15 – Распределение ответов на вопрос 8 анкеты

9) 74 % от опрошенных хотели бы, чтобы руководство чаще выражало им благодарность за их труд – рис. 16;

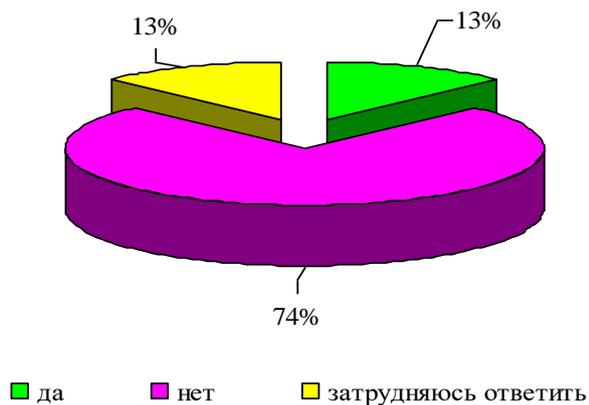


Рисунок 16 – Распределение ответов на вопрос 9 анкеты

10) 62 % от опрошенных нуждаются в большем количестве корпоративных мероприятий – рис. 17.

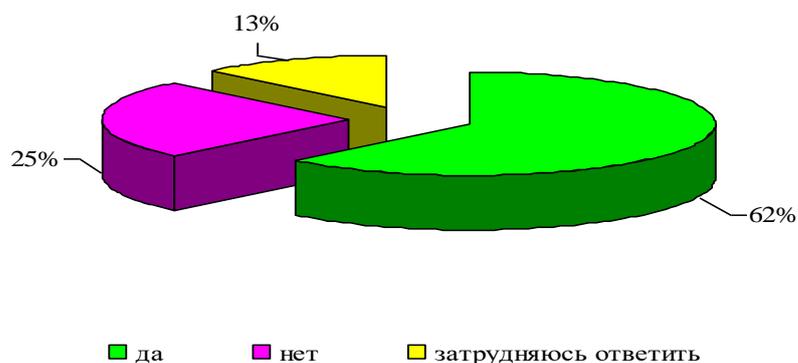


Рисунок 17 – Распределение ответов на вопрос 10 анкеты

Таким образом, к основным направлениям разработки системы нематериального стимулирования следует отнести:

1) проведение разъяснительной работы о целях деятельности предприятия. С этой целью можно предложить:

- проводить собрания или командообразующие мероприятия;
- использовать информационную доску, на которой размещать соответствующую информацию, доступно объясняющую цели и ценности деятельности предприятия;

2) проводить работу по обучению и повышению профессиональных знаний персонала предприятия, особенно торгового. С этой целью можно предложить:

- разработать план обучения и повышения персонала предприятия;
- заложить в бюджет предприятия расходы на обучение работников предприятия на различных курсах и семинарах;

3) руководству чаще выражать работникам предприятия свою благодарность. С этой целью можно предложить:

- проводить ежегодный конкурс «Лучший работник предприятия»;
- на собраниях руководству прилюдно выражать номинантам конкурса благодарность;
- использовать информационную доску, на которой размещать информацию о победителях конкурса «Лучший работник предприятия»;

4) с целью заботы о членах коллектива организовать следующие мероприятия:

- проведение ежегодного дополнительного медицинского осмотра у узких специалистов;
- организовать фонд помощи работникам предприятия.

Эти мероприятия в глазах работников будут ассоциироваться с заботой о них. Работники предприятия будут считать себя частью большого, сплоченного коллектива.

Сравнение необходимых предприятию направлений затрат в сфере стимулирования персонала до и после внесенных предложений проведем в табл. 20.

Таблица 20 – Сравнение необходимых предприятию направлений затрат в сфере стимулирования персонала до и после внесенных предложений

Направление расходов	Наличие для рассматриваемого предприятия за год	
	2018	2019
Оплата труда	+	+
Обязательные взносы во внебюджетные фонды	+	+
Ежегодные медицинские осмотры	-	+
Дополнительное медицинское страхование	-	+
Дополнительный социальный пакет	-	+
Инструктажи по технике безопасности	+	+
Проведение корпоративных мероприятий	+	+
Охрана труда и обеспечение безопасных условий труда	+	+
Программы по оказанию материальной помощи	-	+
Программы по развитию и повышению квалификации персонала	-	+

Из представленных данных видно, что в результате внесенных предложений, на рассматриваемом предприятии будет реализовываться весь комплекс мероприятий, направленных на стимулирование персонала.

Таким образом, из рассмотренного в подразделе материала можно сделать следующие выводы. Действующая на предприятии система стимулирования может быть усовершенствована путем:

- 1) корректировки материальной составляющей стимулирования;
- 2) разработке комплекса мероприятий по нематериальному стимулированию.

3.2 Обоснование экономической целесообразности предложенных мероприятий

В задачи данного подраздела входит обоснование эффективности предложений по совершенствованию сложившейся системы стимулирования на предприятии, что предлагается сделать на основе расчета затрат на вносимые мероприятия, направленные на совершенствование применяемой предприятием

системы стимулирования персонала, а также экономического эффекта от внесенных предложений.

Смета затрат на выполнение предлагаемых мероприятий представлена в табл. 21.

Таблица 21 – Смета затрат на выполнение предлагаемых мероприятий

№ п/п	Мероприятие	Затраты, тыс. сум
1	Оформление информационного стенда	10
2	Обучение и повышение квалификации персонала	120
3	Призовой фонд конкурса «Лучший работник»	50
4	Медицинские осмотры	170
5	Организация и проведение командообразующих предприятий	150
6	Фонд помощи работникам предприятия	100
Итого		600

Из представленных данных видно, что общая сумма затрат на мероприятия, направленные на совершенствование применяемой предприятием системы стимулирования, составит в 2019 году 600 тыс. сум.

Ожидаемые результаты от реализации внесенных предложений представлены в табл. 22.

Таблица 22 – Оценка экономического эффекта от внесенных предложений

Показатели	Данные		Отклонение	
	2018 год	2019 год	абсол.	отн., %
Численность персонала, чел.	14	14	-	-
Выручка, тыс. сум	102 395,00	107 514,75	5 119,75	5,00
Среднемесячный уровень производительности труда, тыс. сум/чел.	609,49	639,97	30,47	5,00
Среднемесячный уровень оплаты труда, тыс. сум/чел.	192,58	192,58	-	-
Уволено по собственному желанию, чел.	5	1	-4	-80,00
Коэффициент текучести кадров	0,36	0,07	-0,29	-80,00
Затраты на поиск, найм и подбор нового работника (в расчете на 1 человека), тыс. сум	0,014	0,014	-	-
Общая сумма затрат на поиск, найм и подбор нового персонала, тыс. сум	0,07	0,014	-0,06	-80,00

Из приведенных в табл. 22 данных видно, что:

- 1) численность персонала не изменится (14 человек);

2) ожидается, что за счет роста эффективности системы стимулирования удастся снизить численность уволившегося по собственному желанию персонала (с 5 до 1 человека), что принесет предприятию экономию (0,06 тыс. сум) за счет снижения расходов на поиск, подбор и найм персонала;

3) планируется, что с учетом внесенных предложений произойдет прирост выручки от реализации (на 5 %), и в результате:

– абсолютный прирост составит 5 119,75 тыс. сумм;

– произойдет прирост производительности труда. При этом темпы прироста производительности труда будут выше темпов прироста заработной платы.

Таким образом, из рассмотренного в подразделе материала можно сделать следующие выводы об эффективности внесенных предложений.

Выводы по третьему разделу работы.

Действующая на предприятии система стимулирования может быть усовершенствована путем:

1) корректировки материальной составляющей стимулирования;

2) разработке комплекса мероприятий по нематериальному стимулированию.

Плановая сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий составит 600 тыс. сум.

Расчет эффективности от внесенных предложений показывает высокий экономический эффект.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3A41	Абдуллаеву Алишеру Севдиёровичу

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место специалиста по кадрам ООО «Barselona zar»</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные ООО «Barselona zar» 2. Нормативная база Республики Узбекистан. 3. Учебная литература.
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основы социальной политики предприятия. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия. 3. Система социальных гарантий предприятия. 4. Социальное поведение сотрудников предприятия.
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство предприятия.

<p>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</p> <p>-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	4. Благотворительность в предприятия
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <p>– анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>– анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>1. Разработка Программы социальной ответственности предприятия на 2019 год.</p> <p>2. Расчет затрат на Программу социальной ответственности на 2019 год.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 23 – Классификация деятельности предприятия в сфере социальной деятельности</p> <p>Таблица 24 – Основные стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности</p> <p>Таблица 25 – Предлагаемая структура Программы социальной ответственности для предприятия</p> <p>Таблица 26 – Смета затрат на проведение акции «Зеленый сквер»</p> <p>Таблица 27 – Смета затрат на проведение акции «Талантливые дети»</p> <p>Таблица 28 – Смета затрат на проведении акции «Город без бродячих животных»</p> <p>Таблица 29 – Смета затрат на реализацию Программ социальной ответственности предприятия на 2019 год</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.философ.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Абдуллаев Алишер Севдиёрович		

4 Социальная ответственность предприятия

У рассматриваемого предприятия нет собственной концепции социальной ответственности. С целью разработки и внедрения в деятельности социальной ответственности предприятия, необходимо:

- 1) определить основные направления разрабатываемых политики и программы социальной ответственности;
- 2) разработать основные принципы политики социальной ответственности предприятия;
- 3) определить основных стейкхолдеров политики социальной ответственности предприятия.

С целью определения основных направлений разрабатываемых программы и политики социальной ответственности классифицируем основные направления деятельности в сфере социальной ответственности. Проведем такую классификацию на основе обобщения ее характеристик по признакам, которые содержатся в известных публикациях, уточнения отдельных, а также разработки новых классификационных признаков – табл. 23.

Таблица 23 – Классификация деятельности предприятия в сфере социальной ответственности

Классификационный признак	Вид деятельности предприятия в сфере социальной ответственности
Вид социальной ответственности, определяющий ее общую модель	
1. Субъект	Социальная ответственность, определяемая бизнесом
	Социальная ответственность, определяемая государственными и общественными институтами
2. Обязательность осуществления	Социальная ответственность добровольная
	Социальная ответственность обязательная
3. Отношение к общественным нормам	Социальная ответственность морально-этическая
	Социальная ответственность правовая
3. Состав	Социальная ответственность в части экономики
	Социальная ответственность социальной сферы
	Социальная ответственность экологии
4. Отношение к предприятия	Социальная ответственность внутренняя
	Социальная ответственность внешняя
	Социальная ответственность комбинированная

Продолжение табл. 23

Классификационный признак	Вид деятельности предприятия в сфере социальной ответственности
Вид социальной ответственности, определяющий ее специфику в предприятия	
5. Масштаб бизнеса	Социальная ответственность крупных корпораций
	Социальная ответственность малого и среднего бизнеса
6. Отношение к жизненному циклу предприятия	Социальная ответственность на этапе создания предприятия
	Социальная ответственность на этапе роста предприятия
	Социальная ответственность на этапе зрелости предприятия
	Социальная ответственность на этапе упадка предприятия
Классификационный признак	Вид деятельности предприятия в сфере социальной ответственности
7. Отношение к стратегии	Социальная ответственность стратегическая
	Социальная ответственность тактическая
	Социальная ответственность оперативная
8. Целевая установка во взаимодействии со средой	Социальная ответственность манипулятивная
	Социальная ответственность информирования
	Социальная ответственность взаимопонимания
	Социальная ответственность социального партнерства
9. Масштабность управленческих технологий	Социальная политика предприятия
	Социальная программа предприятия
10. Форма осуществления социальной ответственности	Благотворительность
	Социальный маркетинг
	Корпоративное волонтерство
	Социальное спонсорство
	Социальное предпринимательство
	Социальные инвестиции
	Экологический маркетинг
	Экологическое спонсорство
	Экологическое предпринимательство
Экологические инвестиции	
11. Способ осуществления социальной ответственности	Социальная ответственность, использующая традиционные способы
	Социальная ответственность, использующая креативные способы

На основании данных табл. 23 создаваемые на предприятия политику и программу социальной ответственности можно охарактеризовать следующим образом:

1) это политика и программа социальной ответственности развивающегося предприятия, стратегия которого предусматривает в среднесрочной перспективе переход из разряда малых в разряд средних;

2) для рассматриваемого предприятия создание и применение в своей деятельности социальной ответственности добровольно;

3) создаваемые политика и программа социальной ответственности – в большей степени морально-этические. При этом при ее создании предприятие намерено опираться на нормы действующего законодательства РФ;

4) предполагается создание политики и программы социальной ответственности, ориентированных как на внешних, так и на внутренних стейкхолдеров;

5) целевая установка во взаимодействии со средой – политика и программа социальной ответственности информирования;

6) масштабность управленческих технологий – социальная программа предприятия;

7) приоритетные формы осуществления политики и программы социальной ответственности – благотворительность, социальное спонсорство, социальные инвестиции;

8) способ осуществления политики и программы социальной ответственности – традиционный.

Концепция социальной ответственности рассматриваемого предприятия должна опираться на следующие принципы:

1. Польза от деятельности предприятия должна быть не только материальной.

2. Нельзя своей деятельностью нарушать интересы каких-либо лиц.

3. Пользу от применения политики и программы социальной ответственности предприятия должны ощущать не только прямые, но и косвенные стейкхолдеры – табл. 24.

Согласно табл. 24, к прямым стейкхолдерам предприятия, в первую очередь, относятся сотрудники и члены их семей. Так, сотрудники предприятия могут получать различные социальные блага от не только от государства (за счет взносов во внебюджетные фонды, которые выплачиваются с их заработной

платы), но и от самой предприятия (например, добровольное страхование всех сотрудников предприятия от несчастных случаев).

Таблица 24 – Основные стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры предприятия	Косвенные стейкхолдеры предприятия
Сотрудники предприятия	Организации по защите природы
	Организации по защите прав детей
Члены семей сотрудников предприятия	Организации по защите лиц, попавших в трудную жизненную ситуацию
	Зоозащитные организации
	Население г. Зарафшан и Навоийской области
Клиенты предприятия	Администрация г. Зарафшан и районов Навоийской области
	Конкуренты

Члены семей сотрудников предприятия также имеют от него определенный набор социальных благ (например, оплата времени, которое необходимо сотруднику для ухода за заболевшим членом семьи, и пр.).

Клиентов предприятия можно отнести к прямым стейкхолдерам за счет высокого качества товаров и уровня обслуживания, которые оно предоставляет.

Конкурентов можно отнести к косвенным стейкхолдерам предприятия, поскольку, перенимая его позитивный опыт работы, они, тем самым, вынуждены повышать свой уровень качества продаваемых товаров и оказываемых услуг.

Также к косвенным стейкхолдерам предприятия можно отнести различные природоохранные и зоозащитные организации; организации, защищающие права детей, лиц, попавших в трудную жизненную ситуацию, а также население региона, где действует ООО «Barselona zar» (оно будет являться получателем различных социальных благ в рамках проводимых предприятием социальных акций) и администрации региона, где действует предприятие (ООО «Barselona zar» своими акциями и программой социальной ответственности в целом) способствует решению различных социальных проблем региона.

Поскольку, как уже говорилось, ранее Программа социальной ответственности на рассматриваемом предприятии отсутствовала, на 2019 год можно предложить следующую Программу и план по ее применению – табл. 25.

Таблица 25 – Предлагаемая структура Программы социальной ответственности для предприятия

Мероприятие	Срок открытия	Срок действия	Заинтересованные лица	Получатели социальных благ
Акция «Зеленый сквер»	с 01.07.2019	01.07.2019 – 31.07.2019	Природоохранные организации Администрация города Зарафшан	Население г. Зарафшан (ЮФО)
Акция «Талантливые дети»	с 01.07.2019	01.07.2019 – 01.01.2020	Население г. Зарафшан и Навоийской области Администрация и департаменты защиты детства г. Зарафшан и Навоийской области	Талантливые дети из небогатых многодетных семей
Акция «Город без бродячих животных»	с 01.07.2019	01.07.2019 – 01.01.2020	Население г. Зарафшан и Навоийской области Администрация г. Зарафшан и Навоийской области Зоозащитные организации	Приют для брошенных и бродячих животных
Акция «В трудную минуту»	с 01.07.2019	01.07.2019 – 01.01.2020	Население г. Зарафшан и Навоийской области Администрация г. Зарафшан и Навоийской области	Люди, попавшие в трудную жизненную ситуацию

Как видно из табл. 25, основные затраты предприятия – социальные инвестиции. При этом, участвуя в перечисленных акциях, сотрудники предприятия также демонстрируют и социально ответственное поведение.

Приведем краткое описание акций, предлагаемых в рамках Программы социальной ответственности на 2019 год.

Акция «Зеленый сквер» предполагает высадку в одном из скверов г. Зарафшан саженцев лип и озеленение данной территории. Примерная смета затрат на проведение акции представлена в табл. 26.

Таблица 26 – Смета затрат на проведение акции «Зеленый сквер»

Направление (подпрограмма)	Планируемая сумма затрат, тыс. сум
Приобретение саженцев (25 саженцев * 1000 тыс. сум/шт.)	25,0
Приобретение семян для засеивания газона	15,0
Доставка саженцев и семян	5,0
Работы по подготовке почвы	55,00
Итого	100,0

Акция «Талантливые дети» предполагает поддержку талантливых детей из малообеспеченных многодетных семей. В сотрудничестве с департаментами образования и поддержки детства г. Зарафшан и Навоийской области предполагается выделение 20 детей из таких семей, передача им на безвозмездной основе набора продуктов питания.

Смета затрат предприятия на проведение акции представлена в табл. 27.

Таблица 27 – Смета затрат на проведение акции «Талантливые дети»

Направление (подпрограмма)	Планируемая сумма затрат, тыс. сум
Приобретение набора продуктов питания (20 шт. * 5,5 тыс. сум / шт.)	170,0
Итого	170,0

Акция «Город без бродячих животных» предполагает финансовую поддержку одного из приютов для брошенных и бродячих животных, расположенного в г. Зарафшан. Финансовая поддержка предполагает как приобретение кормов и расходных материалов для таких животных, так и оплату ветеринарных услуг.

Смета затрат предприятия на проведение акции представлена в табл. 28.

Таблица 28 – Смета затрат на проведение акции «Город без бродячих животных»

Направление (подпрограмма)	Планируемая сумма затрат, тыс. сум
Корма	70,0
Расходные материалы	20,0
Ветеринарные услуги	30,0
Итого	120,0

Акция «В трудную минуту» предполагает оплату консультационных услуг юристов для лиц, попавших в трудную жизненную ситуацию (по выбору предприятия).

Проведем расчет затрат предприятия на предлагаемую к реализации Программу социальной ответственности – табл. 29.

Таблица 29 – Смета затрат на реализацию Программ социальной ответственности предприятия на 2019 год

Направление (подпрограмма)	Планируемая сумма затрат, тыс. сум
Акция «Зеленый сквер»	100
Акция «Галантливые дети»	170
Акция «Город без бродячих животных»	120
Акция «В трудную минуту»	60
Итого	450

Финансирование указанных в табл. 29 мероприятий предприятие, в соответствии с законодательством РУ, может осуществлять только из чистой прибыли.

Необходимо отметить, что все перечисленные в табл. 7 мероприятия, в соответствии с налоговым законодательством РУ могут быть отнесены к благотворительности. Налоговые льготы по налогу на прибыль по таким затратам не предусмотрены.

В целом, на основании данных, представленных в табл. 4 – 7, можно сделать следующие выводы:

1. Предлагаемые к проведению на рассматриваемом предприятии программы социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии предприятия.

2. Для рассматриваемого предприятия одинаково важны и внешний, и внутренний аспект проведения политики и программ социальной ответственности.

3. Представленные в табл. 7 программы социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает предприятие от реализации программ социальной ответственности, следующие: 1) социальная

реклама предприятия, 2) благополучие работников предприятия и членов их семей, 3) уважение со стороны властей и местного сообщества.

5. Затрачиваемые предприятием средства на выполнение программ социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой предприятия, так и для населения г. Зарафшан и Навоийской области.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности политики и программ социальной ответственности предприятию можно предложить проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение.

Выводы по разделу.

Предлагаемая для рассматриваемого предприятия политика и программы социальной ответственности – для развивающегося предприятия, стратегия которого предусматривает в среднесрочной перспективе его переход из разряда малых в разряд средних.

Для рассматриваемого предприятия создание и применение в своей деятельности политики и программ социальной ответственности – добровольно. Разработанные политика и программы социальной ответственности – в большей степени морально-этические. При их разработке предприятие намерено опираться на нормы действующего законодательства РУ.

Предполагается создание политики и программ социальной ответственности, ориентированных как на внешних, так и на внутренних контрагентов. Целевая установка во взаимодействии со средой – политика и программы социальной ответственности информирования.

Приоритетными для себя ООО «Barselona zar» считает следующие формы осуществления политики и программ социальной ответственности – благотворительность, социальное спонсорство, социальные инвестиции.

Предполагается традиционный способ осуществления политики и программ социальной ответственности – путем проведения акций в рамках запланированных программ.

При разработке политики и программ социальной ответственности ООО «Barselona zar» опирается на следующие принципы:

1. Польза от деятельности предприятия должна быть не только материальной.

2. Нельзя своей деятельностью нарушать интересы каких-либо лиц.

3. Пользу от применения программ социальной ответственности должны ощущать не только прямые, но и косвенные стейкхолдеры предприятия.

Также важным элементом разработанной политики и программы социальной ответственности является информационная сторона, предполагающая информирование стейкхолдеров предприятия о проводимых программах. В связи с этим необходимы организация планирования и учет результатов социальной деятельности предприятия.

Заключение

Актуальность темы исследования связана с тем, что современная экономическая ситуация предъявляет высокий уровень требований к работе персонала, и методов, стимулирующих максимально эффективный подход к работе. На сегодняшний день система стимулирования персонала представляет собой целый комплекс различных действий, которые применяет руководство для того, чтобы добиться максимальной эффективности от работы сотрудников предприятия. При этом не существует единой, пригодной для использования в любой организации, компании, на любом предприятии системы стимулирования. Каждое предприятие самостоятельно, исходя из целей, особенностей своего бизнеса, а также иных факторов, оказывающих прямое или косвенное воздействие на деятельность предприятия, разрабатывает свою, наиболее эффективную для него систему стимулирования собственного персонала. Именно поэтому важно знать теоретические основы, а также разбираться во всех новшествах и тонкостях процесса формирования и реализации системы стимулирования персонала.

Целью работы являлась разработка комплекса мероприятий по совершенствованию действующей в торговом предприятии системы стимулирования персонала. Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

- 1) систематизация знаний в области понятия, основных элементов и методов формирования системы стимулирования предприятия, а также выявление закономерностей развития рынка пищевых продуктов как фактора внешней среды предприятия;

- 2) общая характеристика, анализ текущего финансового состояния, показателей движения персонала и оценка эффективности проводимой финансовой политики в области управления персоналом ООО «Barselona zar» (г. Зарафшан, Республика Узбекистан), а также выявление проблем применяемой системы стимулирования персонала;

3) разработка предложений по совершенствованию сложившейся системы стимулирования персонала и обоснование их эффективности на примере ООО «Barselona zar» (г. Зарафшан, Республика Узбекистан).

По результатам теоретического раздела работы были получены следующие выводы.

Стимулирование персонала – это обширная система действий, выполняемых руководством предприятия для достижения наибольшей производительности труда работников. Стимулирование подразумевает, что руководство прямо или косвенно принуждает персонал к активной деятельности. При этом стимулирование, в отличие от мотивации, не предполагает для руководителя глубокого знания потребностей и интересов персонала.

К основным целям системы стимулирования персонала предприятия относят: 1) получение экономической выгоды; 2) выполнение нравственной функции, 3) достижение поставленных предприятием социальных целей. При этом применяются следующие методы: 1) доступность, 2) постепенность, 3) своевременность, 4) осязаемость и 5) равновесие.

При формировании системы стимулирования персонала обязательно следует учитывать психологические стимулы. В процессе организации и последующей реализации система стимулирования проходит определенные этапы, включающие первоначальный анализ потребностей персонала, а также периодически повторяющуюся оценку правильности применяемой системы стимулирования персонала.

В настоящее время существует множество методов и параметров, позволяющих оценить эффективность применяемой системы стимулирования персонала, указать на типовые ошибки стимулирования персонала.

Ошибки системы материального стимулирования персонала приводят к: 1) к отсутствию мотивации у работников; 2) к увольнению опытных работников; 3) к росту уровня текучести кадров; 4) к незаметному бунту персонала; 5) к дискредитации разработчиков систем мотивации персонала; 6) к недоверию

работников по отношению к руководству; 7) к снижению производительности труда; 8) к ущербу для предприятия.

По результатам второго раздела работы были получены следующие выводы:

1. По результатам рассмотрения деятельности предприятия за 2016 – 2018 года можно утверждать, что, несмотря на увеличение численности персонала, прироста выручки и тем более чистой прибыли нет.

2. Руководство рассматриваемого предприятия из широкого арсенала методов и инструментов управления персоналом применяет минимум: 1) оплата труда; 2) наличие стандартного социального пакета; 3) необходимые мероприятия на охрану труда и обеспечение безопасных условий труда.

3. Экономия на финансировании мероприятий по управлению, развитию и стимулированию персонала ведет к росту коэффициента текучести персонала.

4. Выявленные недостатки системы управления персоналом в целом, а также в системе стимулирования персонала приводят к финансовым потерям, вызванным: 1) вынужденными затратами на поиск новых сотрудников; 2) введением в должность и адаптацией персонала (и ошибками, которые допускаются новыми работниками в адаптационный период); 3) снижением производительности труда работников, которые либо задумываются об увольнении, либо уволятся в ближайшее время; 4) общим снижением производительности труда;

5. Необходимо совершенствовать действующую систему стимулирования персонала предприятия.

По результатам третьего раздела работы были получены следующие выводы:

1. Действующая на предприятии система стимулирования может быть усовершенствована путем:

- 1) корректировки материальной составляющей стимулирования;
- 2) разработке комплекса мероприятий по нематериальному стимулированию.

2. Плановая сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий составит 600 тыс. сум. Расчет эффективности от внесенных предложений показывает высокий экономический эффект.

В целом, результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о том, что цели и задачи, поставленные в начале исследования, достигнуты.

Список использованных источников

1. Абрамов А. Инвестиции в профессиональное развитие персонала: как оценить эффективность / А. Абрамов // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2016. – № 4. – С. 82 – 88.
2. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – М.: Прометей, 2018. – 584 с.
3. Алексеева С., Лебедев А. Маркетинговая концепция управления персоналом предприятия розничной торговли / С. Алексеева, А. Лебедев // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2017. – № 3. – С. 77 – 80.
4. Анализ рынка продуктов питания 2018 // Электронный ресурс. URL: <https://alterainvest.ru/rus/blogi/analiz-rynka-produktov-pitaniya-2018/> (дата обращения 15.05.2019)
5. Берг О. Тренинги и обучение / О. Берг // Кадровый вопрос: электрон. журн., 2017. – № 10. – С. 9 – 49.
6. Бурсулая Т. Ключевой показатель эффективности. Есть ли выгоды от установления KPI / Т. Бурсулая // Финансовая газета, 2018. – № 45. – С. 9.
7. Бусилаев С.Т. Управление персоналом / С.Т. Бусилаев. – М.: Кнорус, 2017. – 278 с.
8. Гамс Э. Мотивацию пытаются подменить стимулированием / Э. Гамс // Управление персоналом, 2016. – № 1. – С. 41 – 44.
9. Герш М.В. Ключевые показатели эффективности / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации, 2016. – № 10. – С. 61 – 66.
10. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Управление персоналом / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2018. – 287 с.
11. Долженко Р.А. Выигрывает сотрудник – выигрывает компания. Как стимулируется персонал офиса продаж услуг сотовой связи / Р.А. Долженко //

Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2016. – № 11. – С. 116 – 125.

12. Долженко Р.А. Возможности учета типа организационной культуры в системе стимулирования персонала / Р.А. Долженко // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2017. – № 7. – С. 32 – 38.

13. Жигулин К. Развитие системы стимулирования персонала на промышленном предприятии / К. Жигулин // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2017. – № 12. – С. 90 – 99.

14. Козлов В.Д. Санитарные формы организации и стимулирования труда / В.Д. Козлов. – Н. Новгород: Волго-Вятское кн. изд-во, 2016. – 254 с.

15. Кохненко Е., Лапинский В. Проблемный сотрудник / Е. Кохненко, В. Лапинский // Управление персоналом, 2018. – № 4. – С. 47 – 67.

16. Кричевский Р.Т. Если Вы – руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Т. Кричевский. – М.: Дело, 2017. – 384 с.

17. Логинова Е. Вовлеченные сотрудники – это залог стремления к успеху, позитивная атмосфера и безопасный тыл / Е. Логинова // Трудовое право, 2018. – № 8. – С. 107 – 112.

18. Либерман К.А. Должностные инструкции / под ред. А.В. Шалаева. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2017. – 398 с.

19. Лэнд П.Э. Менеджмент персонала – искусство управлять (секрет и опыт) / П.Э. Лэнд. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 344 с.

20. Мамонов Е. Повышаем производительность труда / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2016. – № 11. – С. 78 – 86.

21. Мамонов Е. Как предотвратить усталость персонала / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2017. – № 6. – С. 79 – 87.

22. Мамонов Е. Как избежать ошибок при разработке системы мотивации / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2017. – № 9. – С. 73 – 80.
23. Митрохин Я.Н. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Я.Н. Митрохин. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 231 с.
24. Новикова Е. Как бороться с воровством / Е. Новикова // Консультант директора, 2018. – № 10. – С. 17 – 26.
25. Обзор и прогноз для рынка розничной торговли России в 2018-2019 // Электронный ресурс. URL: <https://promdevelop.ru/obzor-rynka-roznicnoj-torgovli-v-2018-2019-v-rossii/> (дата обращения 15.05.2019)
26. Полетаева А. Розничная торговля: как улучшить финансовые показатели / А. Полетаева // Консультант директора, 2019. – № 1. – С. 86 – 90.
27. Россол С. Оплата труда торгового персонала розничной компании / С. Россол // Кадровик, 2017. – № 6. – С. 46 – 53.
28. Силин А.М. Управление персоналом / А.М. Силин. – Тюмень: Вектор, 2016. – 249 с.
29. Сипатова М., Сипатов С. Дороже денег... / М. Сипатова, С. Сипатов // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2017. – № 7. – С. 5 – 7.
30. Скоробогатова Т. Кто правит балл? Балльная система стимулирования персонала / Т. Скоробогатова // Кадровик.ру, 2019. – № 4. – С. 60 – 69.
31. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2017. – 336 с.
32. Узбекистан. Стоимость жизни в Узбекистане, цены на еду, аренду, одежду и др. Обновлено май. 2019 // Электронный ресурс. URL: <https://ru.traveltables.com/country/uzbekistan/cost-of-living> (дата обращения 15.05.2019)
33. Супрунова Е.А. Бухгалтерский учет для менеджеров, или Оценка риска невостребованности данных бухгалтерского учета / Е.А. Супрунова // Консультант директора, 2018. – № 2. – С. 54 – 64.

34. Траченко М.Б. Моделирование данных в системах управленческого учета и бюджетирования / М.Б. Траченко // Консультант директора, 2017. – № 20. – С. 118 – 120.
35. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений / В.Н. Цыгичко. – М.: Ассиана, 2016. – 255 с.
36. Шаповал Е.А. Как сформулировать условие о зарплате в трудовом договоре / Е.А. Шаповал // Расчет, 2017. – № 18. – С. 59 – 64.
37. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 374 с.

Приложение А

Финансовая отчетность предприятия

Бухгалтерский баланс
за Январь -Декабрь 2018 г.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)

Организация **Общество с ограниченной ответственностью "Barselona zar"**

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

Вид экономической деятельности **Розничная торговля**

Организационно-правовая форма /форма собственности

Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность

Единица измерения: в тыс. сум

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	АКТИВ I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2.1	Основные средства	1150	240 134	130 820	134 938
2.1	в том числе: Основные средства в организации	11501	236 050	122 651	122 684
2.1	Основные средства, полученные по договору лизинга		4 084	8 169	12 254
	Доходные вложения в материальные ценности	1160		.	.
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	8 930	8 993	5 293
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	249 064	139 813	140 231
4.1	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы	1210	392	886	964
4.1	в том числе: Материалы	12101	294	876	956
4.1	Расходы будущих периодов	12102	98	10	8
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	694	1 182	1 909
	в том числе: НДС по приобретенным ОС	12201	543	1 181	1 908
	НДС по приобретенным материально-производственным запасам	12202	4	„	-
	НДС по приобретенным услугам	12203	147	1	1
5.1	Дебиторская задолженность	1230	10419	21 924	20 836
5.1	в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	682	10 668	10 036
5.1	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	9 522	10 898	9 607
5.1	Расчеты по налогам и сборам	12303	69	-	-
5.1	Расчеты с подотчетными лицами	12304	-	-	7
5.1	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12305	1	205	999
5.1	Расходы будущих периодов	12306	145	153	187
3.1	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	.		5 652
3.1	в том числе: Депозитные счета	12401			5 652

	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	7 042	581	35
	в том числе: Касса организации	12501	47	12	32
	Расчетные счета	12502	6 995	569	3
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	18 547	24 573	29 396
	БАЛАНС	1600	267 611	164 386	169 627
	ПАССИВ III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2 050	2 050	2 050
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320		.	.
	Переоценка внеоборотных активов	1340	132 993	17 173	14 154
	в том числе: Переоценка основных средств	13401	132 993	17 173	14 154
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350		-	13 483
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(29 277)	(25 866)	(21 458)
	в том числе: текущего периода		(3 411)	(17 891)	(4 273)
	прошлых лет		(25 866)	(7 975)	(17 185)
	Итого по разделу III	1300	105 766	(6 643)	8 229
5.3	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1410	126 984	126 984	126 984
5.3	в том числе: Долгосрочные кредиты	14101	126 984	126 984	126 984
	Отложенные налоговые обязательства	1420	97	93	116
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	127 081	127 077	127 100
5.3	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1510	24 165	9 790	1 828
5.3	в том числе: Проценты по долгосрочным кредитам	15101	24 165	9 790	1 828
5.3	Кредиторская задолженность	1520	10 274	33 899	32 219
5.3	в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	6 990	23 019	22 120
5.3	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	259	8610	8 055
5.3	Расчеты по налогам и сборам	15203	625	1 458	1 158
5.3	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204	330	417	347
5.3	Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	459	395	531
5.3	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15206	1 611	-	8
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7	Оценочные обязательства	1540	325	263	251
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	34 764	43 952	34 298
	БАЛАНС	1700	267 611	164 386	169 627

Директор

Солиев Муродкул Сиддикжонович
(расшифровка подписи)

28 февраля 2019 г.

**Отчет о финансовых результатах
за Январь -Декабрь 2018 г.**

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)

Организация **Общество с ограниченной ответственностью "Barcelona zar"**

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

Вид экономической деятельности **Розничная торговля**

Организационно-правовая форма /форма собственности

Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность

Единица измерения: в тыс. сум

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь – Декабрь 2018 г.	За Январь – Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Выручка	2110	102395	13363	136599
6	Себестоимость продаж	2120	77423	123243	108683
	Валовая прибыль (убыток)	2100	24972	9920	27916
	Коммерческие расходы	2210			-
6	Управленческие расходы	2220	13434	9166	7348
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	11538	754	20568
	Доходы от участия в других организациях	2310			-
	Проценты к получению	2320		10	50
	Проценты к уплате	2330	15378	20193	21587
	Прочие доходы	2340	1444	134	628
	в том числе: Доходы в виде восстановленных оценочных резервов	23401	292	129	124
	Прибыль прошлых лет	23402	1002		
	Прочие внереализационные доходы	23403	150	5	202
	Прочие расходы	2350	682	2319	4595
	в том числе: Расходы, связанные с ликвидацией основных средств	23501		6	
	Расходы в виде образованных оценочных резервов	23502	325	263	251
	Расходы на услуги банков	23503	144	227	162
	Штрафы, пени, неустойки к уплате	23504	10	1013	141
	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23505	200	799	
	Расходы по передаче товаров (работ, услуг) безвозмездно и для собственных нужд	23506	12	10	35
	Прочие внереализационные расходы	23507		1	100
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-3078	21614	4936
	Текущий налог на прибыль	2410	-266		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-949	599	273
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-4	23	98
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-63	3700	813
	Прочее	2460			52
	Чистая прибыль (убыток)	2400	-3411	17891	4273
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		115820	3019	763
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода				

	Совокупный финансовый результат периода		112409	14872	3510
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию				
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию				

Директор

Солиев Муродкул Сиддикжонович

(расшифровка подписи)

28 февраля 2019 г.

Приложение Б

Анкета анонимного опроса торговых работников предприятия

Вопрос 1: Имеете ли Вы четкие представления о целях деятельности предприятия?
выберите один из вариантов ответа:

а – да

б – нет

в – затрудняюсь ответить

Вопрос 2: Считаете ли Вы для себя работу важной частью Вашей жизни?
выберите один из вариантов ответа:

а – да

б – нет

в – затрудняюсь ответить

Вопрос 3: Считаете ли Вы себя частью команды (коллектива предприятия)?
выберите один из вариантов ответа:

а – да

б – нет

в – затрудняюсь ответить

Вопрос 4: Связываете ли Вы свое будущее с предприятием?
выберите один из вариантов ответа:

а – да

б – нет

в – затрудняюсь ответить

Вопрос 5: Задумывались ли Вы о смене работы?
выберите один из вариантов ответа:

а – да

б – нет

в – затрудняюсь ответить

Вопрос 6: Задумывались ли Вы о карьерном росте?
выберите один из вариантов ответа:

а – да

б – нет

в – затрудняюсь ответить

Вопрос 7: Хватает ли Вам знаний для осуществления профессиональной деятельности?
выберите один из вариантов ответа:

а – да

б – нет

в – затрудняюсь ответить

Вопрос 8: Имеете ли Вы потребность в повышении квалификации, дополнительном обучении?
выберите один из вариантов ответа:

а – да

б – нет

в – затрудняюсь ответить

Вопрос 9: Часто ли Вам руководство предприятия выражает благодарность?
выберите один из вариантов ответа:

а – да

б – нет

в – затрудняюсь ответить

Вопрос 10: Нужны ли Вам корпоративные мероприятия (мероприятия по сплочению коллектива)?

выберите один из вариантов ответа:

а – да

б – нет

в – затрудняюсь ответить

Таблица 1Б – Распределение ответов респондентов на вопросы анкеты

Показатели	Ответ на вопрос №									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Итого ответов	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
в том числе:										
да	1	3	2	2	4	4	2	6	1	5
нет	5	4	5	3	2	1	5	2	6	2
затрудняюсь ответить	2	1	1	3	2	3	1	0	1	1