

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы состоит в том, что в условиях рыночных отношений, когда реализацией продукции и услуг определяется успешная деятельность любой фирмы на рынке, на первый план выходит построение эффективной системы оплаты и стимулирования труда персонала. Грамотно разработанные, внедренные и поддерживаемые методы оплаты и стимулирования персонала позволяют компании использовать трудовые ресурсы наиболее выгодным для нее образом и получить максимальную отдачу и прибыль.

Цель работы заключается в том, чтобы на основе проведения анализа стимулирования трудовой деятельности персонала и система оплаты труда предприятия ООО «ЭлСнаб» разработать меры по их совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Дать организационно-экономическую характеристику ООО «ЭлСнаб»;
- Проанализировать использование трудовых ресурсов на предприятии;
- Рассмотреть особенности системы стимулирования и оплаты труда персонала на ООО «ЭлСнаб»;
- Предложить и оценить эффективность мероприятий по совершенствованию системы стимулирования и оплаты труда персонала;

Материалы исследования. Исследование проводилось в 2019-2020 году в ООО «ЭлСнаб». Объектами исследования являются стимулирование и система оплаты труда на предприятии ООО «ЭлСнаб». Предметами исследования являются процессы мотивации и оплаты труда на предприятии ООО «ЭлСнаб».

Теоретическая и практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что большинство теоретических выводов и предложений доведены до конкретных методических рекомендаций и могут быть использованы в бизнес направлении стимулирования и системы оплаты труда на предприятии ООО «ЭлСнаб».

Объем и структура работы. Данная работа включает в себя введение, три главы: 1. «Теоретические аспекты стимулирования и системы оплаты труда»; 2. «Современное состояние стимулирования и системы оплаты труда персонала предприятия ООО «ЭлСнаб»; 3. «Оценка целесообразности рекомендаций стимулирования и системы оплаты труда персонала предприятия ООО «ЭлСнаб», заключение, приложение и список источников используемых для исследования.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Организационно-экономическая характеристика ООО «ЭлСнаб». ООО «ЭлСнаб» – коммерческая организация, главной задачей которой является создание конкурентных преимуществ для своих клиентов, предоставление каждому клиенту высокого уровня сервиса, широкого ассортимента и выгодных цен. Основным видом деятельности фирмы по является оптовая торговля кабельно-проводниковой продукцией, высоковольтного оборудования, а также прочей электротехнической продукцией.

Анализируя основные экономические показатели деятельности предприятия можно сделать вывод о том, что в ООО «ЭлСнаб» выручка от реализации в 2019 г., по сравнению с 2017 г., увеличилась на 86,7 %. Себестоимость в 2019 г. выше, чем в 2017 г. на 63,78 %. Среднегодовая стоимость основных средств за анализируемое время снизилась на 31,6 %. Среднесписочная численность работников увеличилась на 1 человека или на 12,5 %. Производительность труда за исследуемый период повысился на 65,9

% Рентабельность по прибыли по сравнению с 2017 г. увеличилась на 21,5 %.

% Увеличение показателя фондоотдачи не изменилось по отношению к 2017 г.

Таблица 1 - Основные экономические показатели ООО «ЭлСнаб»

№	Наименование показателей	2017	2018	2019	Отношение 2017 г. % к 2019
1	Выручка от реализации товаров (В) руб.	20 946 702,56	31 865 778,41	39 109 998,60	186,7
2	Себестоимость проданных товаров (С) руб.	14 961 930,4	22 121 331,76	24 505 011,65	163,78
3	Прибыль от продаж (ВП) руб.	2 187 300,15	3 785 200,50	5 185 200,50	237,0
4	Чистая прибыль (ЧП) руб.	2 187 300,15	3 785 200,50	5 185 200,50	237,0
5	Среднегодовая стоимость основных средств (СО) руб.	14 298 090,48	19 882 559,68	18 739 817,24	131,06
6	Среднесписочная численность работников (ССЧ) чел.	8	8	9	112,5
7	Фонд оплаты труда руб.	2 924 000	2 924 000	3 115 800	106,53
8	Производительность труда (В/ССЧ) руб./чел.	2 618 337,82	3 983 222,30125	4 345 555,4	165,9
9	Фондоотдача (В/СО)	1,465	1,46	1,465	1
10	Рентабельность товаров (ВП/С)*100% %	15,30	16,66	18,60	1,215

Анализ системы оплаты труда персонала ООО «ЭлСнаб». Анализ системы оплаты труда ООО «ЭлСнаб» показал, что основная заработная плата работника начисляется на основании его должностного оклада или часовой тарифной ставки, которые определяются штатным расписанием и трудовым договором. На предприятии используются следующие формы оплаты труда: сдельная и сдельно-премиальная.

Источниками информации по оплате труда на предприятии являются: данные табельного учета и отдела кадров и др. Сведения о численности, заработной плате и движении работников, штатное расписание специалистов и служащих, расчеты потребности основного производственного персонала, данные табельного учета рабочей силы, материалы бухгалтерского учета о начислении оплаты труда.

Месячный фонд оплаты труда включает в себя: основную заработную плату (оклад, сдельная расценка); премию за качественное выполнение трудовых обязанностей

Таблица 2 - Состав фонда оплаты труда ООО «ЭлСнаб»

Виды выплат	2018		2019		2018 к 2019 в %
	руб.	%	руб.	%	
Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	2 778 000	77,60	2 958 000	78,16	106,47
Премии	581 000	16,23	591 600	15,63	101,82
Оплата отпусков	220 476,19	6,15	234 761,90	6,20	106,47
Итого фонд оплаты труда	3 579 476,19	100	3 784 361,90	100	105,72

Механизм формирования оплаты труда имеет недостаточную гибкость, он неспособен реагировать на изменения в эффективности и качестве труда каждого отдельного работника ООО «ЭлСнаб».

Анализ стимулирования персонала ООО «ЭлСнаб». Анализ стимулирования ООО «ЭлСнаб» показал, что в компании существует как материальное денежное, так и нематериальное стимулирование труда.

Для бухгалтерии премию выплачивают, если она предоставила своевременное начисление выплат работникам, формирование и сдача бухгалтерской, налоговой и управленческой отчетности финансово-хозяйственной деятельности в срок. Для отдела продаж: отсутствие жалоб клиентов, выполнение плана продаж; отсутствие на складе излишнего запаса. Для отдела снабжения: наличие на складе необходимых ходовых позиций; брали товар за N. Снабженец нашел за N-1. Дать % от сэкономленного; за грамотную организацию работы, оперативность реагирования; быстрота поставки "горячей" позиции. Для секретаря: от выполнения плана продаж

Нематериальное стимулирование в ООО «ЭлСнаб» подразумевает действия по наказанию или поощрению работников, а также применение инструментов стимулирования, которые не связаны с прямым расходованием денежных средств: конфиденциальное обсуждение с работником нарушений и отклонений от желаемых результатов; индивидуальная похвала; награждение почетной грамотой

Проблемы стимулирования персонала ООО «ЭлСнаб» заключаются в следующем: отсутствует заинтересованность в получении новых знаний;

выполнение работы в нерабочее время не поощряется; услуги связи за пределами рабочего места в случае разъездного характера работы не компенсируются

Рекомендации по совершенствованию стимулирования персонала предприятия ООО «ЭлСнаб». Цель рекомендаций состоит в разработке мероприятий направленных не просто на побуждение персонала к труду, а его побуждение к более качественной, производительной, творческой работе.

1. Обучение сотрудников. Развитие и обучение персонала - необходимое условие успешного развития предприятия, которое приведет к повышению его конкурентоспособности, уменьшению профессиональных ошибок. Для того чтобы сделать процесс обучения для действующих работников более значимым и увеличить скорость обучения нового персонала рекомендуется использовать бонусную систему поощрения.

В случае непрерывного обучения сотрудника процент выплаты составляет за каждые три месяца 20% оклада, при непрерывном обучении за целый год надбавка 10%. Подтверждение знаний успешным результатом тестирования по курсу обучения +2,5%. Важно осознавать, что система является гибкой и в случае отрицательной динамики выплата уменьшается на 7% по результатам отчетного периода.

Стоимость одного часа обучения вебинара (онлайн-трансляция через интернет) составляет 200 руб. Затраты по обучению рассчитываются по следующей формуле: $Z_0 = O * Ч_0 * C_0$, где Z_0 - затраты по обучению, руб.; O - количество обучающихся, чел.; $Ч_0$ - количество часов на обучение, час.; C_0 - стоимость одного часа обучения, руб

Таблица 3 - Сумма затрат по обучению персонала ООО «ЭлСнаб» за 2019 г.

Должности	Кол-во часов на обучение	Сумма затрат, руб.	Поощрение	Затраты на обучение + поощрение
Руководитель отдела снабжения	40	8000	$35000 * 92,5\% = 32375$	10375
Руководитель отдела продаж	40	8000	$35000 * 92,5\% = 32375$	10375
Менеджер отдела продаж	50	10000	$26000 * 42,5\% = 11050$	11050
Менеджер отдела продаж	50	10000	$26000 * 42,5\% = 11050$	11050
Менеджер отдела снабжения	50	10000	$26000 * 42,5\% = 11050$	11050
Менеджер отдела продаж	50	10000	$26000 * 42,5\% = 11050$	11050
Секретарь	10	2000	$15500 * 22,5\% = 3487,50$	3487,50
Бухгалтер	35	7000	$17000 * 92,5\% = 15725$	8725
Итого	325	65000		77162,50

2. Корпоративная сотовая связь. Коммуникация между сотрудниками вне офиса затруднена. Оплата за звонки по работе лежит на плечах сотрудников. В корпоративной связи есть возможность выбрать тарифы недоступные физическим лицам, что позволит снизить затраты на создание коммуникации между работниками и заказчиками. Так как юр. лица приобретают данные тарифные планы оптом для всех своих работников, которым требуется связь внутри и за пределами компании, то получается, что сотовая связь, SMS, мобильный интернет будут значительно ниже.

Таблица 4 - Расходы на связь за 2019 год

Должность	Тариф	Абонентская плата в месяц (руб.) с НДС
Менеджеры по снабжению	Для Бизнеса. Лайт	400
Менеджеры по продажам	Для Бизнеса. Лайт	400
Секретарь	Для Бизнеса. Лайт	200
Бухгалтер	Для Бизнеса. Лайт	200
Руководитель отдела продаж	Для Бизнеса. Премиум	250
Руководитель отдела снабжения	Для Бизнеса. Премиум	250
Директор	Для Бизнеса. Премиум	250
Итого	-	21546

3. Компенсации за ненормированное рабочее время. Сложно использовать универсальный способ поощрения людей, потерявших личное время для удовлетворения интересов компании, которое они могли провести на свое усмотрение. Сотрудники компании имеют разные интересы и темпераменты. Семейный человек, скорее всего, предпочтет отдых с семьей, когда как активный отдых больше подойдет для молодых сотрудников. Для этого можно принять несколько мер, которыми руководитель распорядится на свое усмотрение:

- Организация поездки в театр для сотрудников и их детей в период праздников или новогодних каникул. Бесплатное посещение культурного заведения поможет изменить ситуацию, особенно если предприятие может предоставить подарки детям сотрудников (игрушка, сладкий подарок и т.п.). Работник будет чувствовать поддержку и знать, что даже в сложных

условиях работы он не останется обделенным и его участие в развитии компании будет поощрено. Это поможет персоналу еще сильнее стараться как для себя так и для своих близких.

Стоимость билета в СГАТД им. Слонова на спектакль Н. Гоголь «Женитьба» составляет 400 рублей на человека. Для семьи из трех человек стоимость составит 1200 рублей.

- Туристическая путевка. Работодатель может организовать бесплатную путевку раз в год в зарубежные страны. Такое поощрение должно быть привилегированным, им должен награждаться не каждый сотрудник, а только зарекомендовавший себя по итогам работы специалист. Мероприятие является затратным, но оно будет не только ярким проявлением заботы, но и стимулом для удержания на рабочем месте, повышением преданности сотрудников.

По данным сайта onlinetours.ru путевка из Саратова в Таиланд на 6 ночей составляет 27943 рублей 00 копеек. Данная стоимость проживания в отеле «Welcome Jomtien Beach» и перелет. Рейтинг отеля на основании отзывов 4,1 из 5. Помимо вежливого персонала и уютных номеров на территории отеля есть бассейн и ресторан.

- Бесплатный годовой абонемент в фитнес-клуб. Тренировки положительно влияют на защитные функции организма. Повышенный иммунитет уменьшит риск заболеванием вирусной инфекцией среди сотрудников, а хорошее состояние здоровья позволит сократить или исключить вовсе расходы на лечение.

Месячный абонемент в Фитнес-клуб «СпортБаза ГТО» для одного человека стоит 1300 рублей, таким образом в год стоимость абонемента составит 15600 рублей.

Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда персонала предприятия ООО «ЭлСнаб». Цель рекомендаций состоит в разработке мероприятий направленных на создание гибкой оплаты труда персонала, учитывающую вклад в деятельность каждого сотрудника фирмы.

1. **Введение коэффициента трудового участия (КТУ)**, позволит в соответствии с показателями и оценкой его деятельности на основе месячного учета выполнения показателей. КТУ также позволит распределить Фонд заработной платы объективнее, при его помощи труд отдельного сотрудника будет привязан к действительности

Рекомендуется установить дифференцированный подход при премировании персонала, т.е на определенный показатель выполненной трудовой деятельности должен оказывать влияние сотрудник определенной категории. Это приведет к тому, что сотрудники ощутят взаимосвязь итогов своей деятельности и величиной поощрения

$$\text{ЗП} = \text{Оклад} + \text{Фиксированная премия} + (\text{Фиксированная премия} + \% \text{ за перевыполнение} * \text{КТУ})$$

Таблица 5 - Изменение зарплаты при введении новой оплаты труда у сотрудников

Должность	Оклад	Премия 10%	ЗП + премия	% выполнения	Премия за перевыполнение (в процентах)	КТУ	Кол-во	ЗП	Затраты на мероприятие
Рук. отд. продаж	35000	3500	38500	130	30%	1,3	1	44415	9415
Менеджер отд. продаж	26000	2600	28600	130	30%	1,3	2	65650	39650
Рук. отд. снабжения	35000	3500	38500	120	20%	1,3	1	43960	8960
Менеджер отд. снабжения	26000	2600	28600	120	20%	1,3	2	59031	33031
Бухгалтер	17000	1700	18700	110	10%	1,3	1	21573	4573
Секретарь	15500	1550	17050	110	10%	1,3	1	19085,15	3585,15

2. **Введение метода балльных оценок**, отслеживает уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты, тем самым способствуя созданию атмосферы справедливости во взаимодействии руководителя и подчиненных, стимулирует рост ответственности и самостоятельности, повышает удовлетворенность сотрудников выполняемой работой и их приверженность своей организации и подразделению.

Предлагается выставлять итоговые баллы с учетом весовых коэффициентов:

Таблица 6 – Шкала коэффициентов трудового участия

Оценочные показатели	Единица измерения	Коэффициенты	
		Плюс	Минус
Досрочное выполнение работ, сокращение сроков выполнения работ	Кажд %	0,04-0,06	0,06-0,08
Перевыполнение плановых заданий, быстрота и своевременность выполнения задания	Кажд%	0,06-0,08	0,08-0,10
Опоздание, преждевременный уход с работы	Кажд. случ	-	0,2-0,3
Неисполнение распоряжений руководителя	Кажд. случ	-	0,04-0,06
Действия или поведение, снижающие имидж предприятия	Кажд. случ	-	0,08-0,10
Небрежное отношение к имуществу предприятия, проявление безответственности в решении задач	Кажд. случ	-	0,10-0,12

Оценка сотрудника проводится директором. Сумма складывается с финальным количеством баллов накладывается на шкалу соответствия уровням, от величины которых и будет зависеть финальная оплата труда сотрудников.

Таблица 7 - Распределение факторов по уровням

Баллы	Буквенная оценка	Премия
55-66,5	A+	0,9
50-54	A	0,7
45-49	B+	0,6
40-44	B	0,4
35-39	C+	0,3
30-34	C	0,2
20-29	D+	0,1
0-19	D	0

Таблица 8 - Затраты на проведения предложенного мероприятия

Сотрудник отдела	Фиксированный оклад	Балльная оценка	Премия	Итоговая ЗП
Руководитель отдела продаж	35000	36	14000	49000
Менеджер отдела продаж	26000	36	10400	36400
Менеджер отдела продаж	26000	36	10400	36400
Руководитель отдела снабжения	35000	29	3500	38500
Менеджер отдела снабжения	26000	23	2600	28600
Менеджер отдела снабжения	26000	23	2600	28600
Бухгалтер	17000	40	6800	23800
Секретарь	15500	20	1555	17055

Обоснование экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования персонала предприятия ООО «ЭлСнаб»

По предложенным мероприятиям увеличатся затраты на фонд оплаты труда: за счет введения КТУ (99214 рублей) и грейдинговой системы (51850 рублей) фонд оплаты труда увеличится на 151064 руб.

Затраты на стимулирование персонала на компенсацию за ненормированное рабочее время (44743), затраты на корпоративную сотовую связь (21546), обучение сотрудников (77162,50), итого: 143451,50 рублей

Таблица 9 - Анализ динамики показателей до и после рекомендаций ООО "ЭлСнаб", тыс. р.

Показатели	Фактически	План с учетом рекомендации	Темп роста, %
Фонд оплаты труда	3 784 361,90	3 935 425,90	104%
Стимулирование персонала	591 600	735 051,50	124%
Выручка	39 109 998,6	44 976 498	115%
Себестоимость	24 505 011	25 181 349	103%
Валовая прибыль	14 604 987	19 795 149	136%
ФОТ на рубль выручки	0,09	0,09	100%

Таким образом, из таблицы видно, что фонд оплаты труда при внедрении рекомендаций увеличится. Из таблицы видно, что при использовании данных рекомендаций повысится выручка предприятия на 15%, а себестоимость увеличится лишь 2,76 %, т.к. работники отдела снабжения вследствие работы с поставщиками найдут более дешевые закупочные материалы. Рост валовой прибыли составит 36%., что подтверждает эффективность предлагаемых мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня стимулирование в компаниях должно ясно определять цели, утверждать виды материального и нематериального стимулирования в зависимости от достигаемых итогов работы, выстраивать систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения. Одна из главных целей формирования стимулирования персонала заключается в том, чтобы ориентировать сотрудников на максимально эффективное решение задач, стоящих перед организацией. Персонал, осознающий смысл своей работы сможет достигнуть целей предприятия, такие сотрудники могут рассчитывать на достижение высоких показателей результатов своей деятельности.

За свой труд — выполненную работу, произведенную продукцию — работник получает заработную плату. Это вознаграждение за его труд, признание обществом необходимости данного труда, приносящего экономический эффект, что выражается в получении работодателем дохода. Но заработная плата — не только плата за результат труда. Роль заработной платы выражается в ее стимулирующем воздействии на человека: размер оплаты, порядок выплаты и элементы организации обычно развивают у человека личный интерес к труду. Таким образом, заработная плата выполняет двоякую роль: плата за результат труда и стимул к труду.

Анализ проблем стимулирования и системы оплаты труда показал недостаточную гибкость формирования заработной платы и невнимание к потребностям работников в повышении уровня знаний, компенсаций за труд в нерабочее время и оплате связи за пределами рабочего места.

Внедрение новой системы оплаты и стимулирования труда персонала приведет к росту производительности труда, что произойдет за счет сокращения непроизводительных затрат рабочего времени, а также уменьшения потерь, поскольку работники начнут более ответственно относиться к выполняемой работе.

Директору
Зональной научной библиотеки СГУ
Лебедевой И.В.

Сопроводительное письмо

Направляю Вам для размещения в открытой электронно-библиотечной системе авторефераты выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по направлению (специальности) 38.03.03 Управление персоналом.
код и наименование направления (специальности)

Темы выпускных квалификационных работ:

1.....

2.....

Подтверждаю, что из предоставленных материалов изъяты сведения в соответствии с требованиями Порядка проведения государственной итоговой аттестации по программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России №636 от 29.06.2015) и законодательства РФ о размещении информации в открытом доступе.

Заведующий кафедрой

наименование кафедры

подпись, ФИО