

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого»

Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа внутренней и внешней торговли

УДК 658

Директор ВШВиТ
к.э.н., доцент
И.В. Капустина
«___» _____ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

**Разработка системы оценки эффективности деятельности
персонала предприятия и использование средств материального
поощрения**

Направление: **38.03.01** – «Экономика»

Выполнил студент
гр. 3537331/2002

_____ Быстрова О.В.

Руководитель,
к.э.н., доцент

_____ Т.В. Степанова

Нормоконтролер,
к.и.н., доцент

_____ М.Л. Макаревич

Санкт-Петербург 2017г.

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF THE
RUSSIAN FEDERATION

Federal Autonomous Educational Institution of Higher Education
«Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University»
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Graduate School of Internal and External Trade

UDC 658

Director of Graduate School
of Internal and External Trade
candidate of Economics,
associate Professor

_____ I. V. Kapustina
« ____ » _____ 2017r.

BACHELOR FINAL WORK

topic:

**Develop a system of evaluating the performance of personnel
and use of funds of material encouragement**

Direction: **38.03.01** – « Economy»

Finished by student
of group z537331/2002

_____ O.V. Bystrova

Adviser,
candidate of Economics,
associate Professor

_____ T.V. Stepanova

Normcontrol,
candidate of Historical Sciences,
associate Professor

_____ M.L. Makarevich

Saint-Petersburg 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого»
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа внутренней и внешней торговли

УТВЕРЖДАЮ
Директор ВШВиТ, к.э.н., доц.
И.В. Капустина
« ____ » _____ 2017г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной работы бакалавра

студентке Быстровой Ольге Витальевне

**1. Тема «Разработка системы оценки эффективности
деятельности персонала предприятия и использование средств
материального поощрения»**

2. Срок сдачи студентом законченной работы «25» мая 2017 г.

3. Исходные данные к ВКР: нормативно-правовая документация, учебная литература, периодические издания, отчетная документация ООО «КРУЭНСО».

4. Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

Оценка эффективности деятельности персонала предприятия ООО «КРУЭНСО», в том числе показателей динамики и структуры персонала, производительности труда работников, трудоемкости реализационной деятельности. Оценка эффективности системы

материального поощрения и фонда заработной платы и факторов влияющих на их динамику. Разработка мероприятий по оптимизации численности персонала и его производительности труда, мер по повышению эффективности использования средств фонда материального поощрения в рамках антикризисного управления.

5. Дата выдачи задания «01» марта 2017 г.

Руководитель _____/Степанова Т.В.

Задание принял к исполнению « ____ » _____ 2017 г.

Студент _____/ О.В. Быстрова

РЕФЕРАТ

58с., рис.1, табл.21, 20 источников

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ МАТЕРИАЛЬНОГО ПОощРЕНИЯ.

Выполнен оценка эффективности деятельности персонала предприятия ООО «КРУЭНСО», факторная и динамическая оценка кадровой информации, производительности труда работников, трудоемкости реализационной деятельности. Сформированы итоги оценка эффективности системы материального поощрения и фонда заработной платы и факторов влияющих на их динамику. Произведена разработка мероприятий по оптимизации численности персонала и его производительности труда, мер по повышению эффективности использования средств фонда материального поощрения в рамках антикризисного управления

ABSTRACT

58p., draw.1, tabl.21, 20 sources

RESOURCE POTENTIAL, RETAIL COMMERCIAL ENTERPRISE, MATERIAL RESOURCES, LABOR RESOURCES, FINANCIAL RESOURCES, ECONOMIC JUSTIFICATION.

Estimation of efficiency of activity of personnel of enterprise LLC "CROESO", factorial and dynamic evaluation of human resources information, performance of employees, the complexity of implementing activities. The generated results of the evaluation of the effectiveness of the system of material incentives and wage Fund and factors influencing their dynamics. Performed the development of measures to optimize headcount and productivity, measures to improve the efficiency of use of Fund of material incentives in the framework of crisis management.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА И МАТЕРИАЛЬНОГО ПОощРЕНИЯ.....	10
1.1. Эффективность деятельности персонала: оценка, методика, инструменты.....	10
1.2. Взаимосвязь эффективности труда персонала и системы материального поощрения.....	14
2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ И СРЕДСТВ МАТЕРИАЛЬНОГО ПОощРЕНИЯ.....	20
2.1. Экономико-организационная характеристика ООО «КРУЭНСО»	20
2.2. Оценка динамики и эффективности использования трудовых ресурсов ООО «КРУЭНСО».....	27
2.3. Оценка эффективности системы материального поощрения ООО «КРУЭНСО».....	33
3. ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА И СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО ПОощРЕНИЯ ООО «КРУЭНСО».....	44
3.1. Оптимизация эффективности деятельности персонала ООО «КРУЭНСО».....	44
3.2. Оптимизация системы материального поощрения персонала ООО «КРУЭНСО».....	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	58

ВВЕДЕНИЕ

В России процесс формирования систем поощрения труда происходит в сложных социально-экономических условиях. В стране не так много успешных предприятий. На каждом из них стараются создать свою собственную модель мотивации и поощрения с учетом реальных условий экономической среды. Причем некоторые топ-менеджеры формируют свои модели мотивации, основываясь по-прежнему на советском опыте, многие из прозападного ориентированных компаний внедряют на своих ООО «КРУЭНСО» зарубежные управленческие технологии. Есть и такие, которые разрабатывают качественно новые модели, не имеющие аналогов в мировой достаточно обширной практике.

Актуальность исследования состоит в необходимости разработки для ООО «КРУЭНСО» предложений по совершенствованию и оптимизации средств материального поощрения в ООО «КРУЭНСО» с применением современных методов.

Объектом исследования в работе является торговое предприятие – ООО «КРУЭНСО».

Предметом исследования является действующая на рассматриваемом объекте система показателей производительности труда и материального поощрения персонала данного ООО «КРУЭНСО».

Цель исследования - изучение особенностей организации труда, производительности работников в современных условиях, их связь с мотивацией работников, а также разработка теоретических и практических рекомендаций по совершенствованию и оптимизации эффективности организации мотивации в ООО «КРУЭНСО».

В соответствии с поставленными целями в работе решаются следующие задачи:

- определена сущность производительности труда и их связь с мотивацией, выделены основные факторы;
- охарактеризованы современные виды и формы организации труда, а также основные элементы системы его материального поощрения;
- проведен анализ показателей факторов влияния на качество труда торговой группы, действующей на исследуемом объекте;
- выделены основные причины для пересмотра действующей системы премирования;
- представлены предложения по совершенствованию и оптимизации системы поощрения.

Значимость исследования определяется, прежде всего, его теоретическо-практической направленностью для применения «на деле» основных предложений и рекомендаций, данных в работе. С учетом того, что в настоящее время в ООО «КРУЭНСО» стоит вопрос об организации работы, направленной на оптимизацию действующей организации поощрения труда, и в частности, на разработку, внедрение и применение новых форм премирования, работа может быть использована для разработки основных положений новой системы поощрения работников.

В первом разделе представлены теоретические основы системы материального поощрения и его влияние на производительность труда.

Во втором разделе сформирован динамический, структурный и факторный анализ эффективности деятельности персонала и системы мотивации в ООО «КРУЭНСО».

В третьей главе описаны основные направления оптимизации деятельности ООО «КРУЭНСО», программа мотивационной политики исследуемого предприятия.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА И МАТЕРИАЛЬНОГО ПООЩЕНИЯ

1.1 Эффективность деятельности персонала: оценка, методика, инструменты

Главной целью управления количеством и составом персонала считается оптимизация издержек живого труда при исполнении главных видов работ, сопряженных с деловитостью торгового компании, и обеспечение заполнения нужных рабочих участков работниками соответственных специальностей, профессий и уровней квалификации.

Персонал – это особенно важный ресурс, имеющийся в конкретном распоряжении руководителей компаний – зачастую недостаточно эффективно используется для эффективной деятельности фирмы [12, с. 89].

Действенное внедрение сформированного на торговом предприятии персонала в значительной степени гарантируется разработкой системы мероприятий, направленных на рост производительности труда.

Под производительностью труда подразумевается отношение основных итогов деятельности торгового компании и отдельных его сотрудников к затратам труда персонала на ее осуществление в конкретном периоде.

Основной целью управления производительностью труда на торговом компании считается поиск и осуществление возможных резервов ее увеличения при обеспечении высочайшего уровня торгового сервиса клиентов.

Как эффекты, так и затраты труда в фирмах торговли могут быть сформулированы разными показателями. Сочетая комплекс разных характеристик оценки эффектов и затрат труда, можно извлечь необъятную систему показателей производительности труда для определенных условий работы любой торговой компании.

В процессе такого комбинирования могут быть охвачены все виды и значения его деятельности. Построение определенной системы показателей производительности труда в фирме исполняется в такой последовательности:

-на первом шаге создается система показателей производительности труда для отдельных сотрудников в разрезе исполняемых ими функций;

-на втором шаге система показателей производительности труда объединяется для групп сотрудников отдельных структурных подразделений компании.

-на третьем шаге находится система показателей, описывающих продуктивность труда персонала компании в целом, и ориентируется главной из них (он служит для обобщающей оценки производительности труда).

В качестве данного обобщающего показателя принимается традиционно размер объема реализации в расчете на одного среднесписочного сотрудника за установленный период времени.

При применении системы показателей производительности труда для их сопоставления в динамике, должна быть обеспечена соизмеримость трудозатратности продаж разных товаров, значения цен и остальных условий.

Поиск и оценка возможных резервов увеличения производительности труда в компании выполняется на базе ее анализа. При проведении такого исследования применяется выбранная для оценки система главных и вспомогательных показателей производительности труда.

В процессе поиска возможных резервов увеличения производительности труда следует иметь в виду, что ее увеличение в фирмах торговли может быть достигнуто при соблюдении любого из упомянутых ниже критерий:

а) итоги деятельности работников растут, а издержки труда уменьшаются;

б) итоги деятельности работников растут, а издержки труда остаются постоянными;

в) итоги деятельности работников растут, издержки труда также растут, однако наименьшими темпами;

г) итоги деятельности работников остаются постоянными, а издержки труда уменьшаются;

д) итоги деятельности работников уменьшаются, издержки труда тоже уменьшаются, однако большими темпами.

Любая из данных модификаций поиска резервов увеличения производительности труда может быть применена торговым предприятием на отдельных этапах его развития и на определенных стадиях конъюнктуры потребительского рынка.

Исследование мероприятий по обеспечению осуществления резервов увеличения производительности труда в компании организуется в разрезе главных направлений его деятельности. Данные

направления разделяются традиционно на последующие главные категории:

а) организационные. К ним относятся мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления предприятием; совершенствованию форм товарной специализации отдельных структурных единиц и подразделений; внедрению прогрессивных форм организации труда; совершенствованию режимов работы магазинов и т.п.;

б) технические. К ним относятся мероприятия по повышению уровня механизации труда работников; внедрению более производительных машин, механизмов и оборудования; повышению коэффициентов использования машин и механизмов во времени и по мощности и т.п.;

в) технологические. К ним относятся мероприятия по внедрению прогрессивной технологии товародвижения с использованием тары-оборудования; внедрению прогрессивных методов продажи товаров и новых видов торговых услуг покупателям; совершенствованию технологии осуществления погрузо-разгрузочных работ и т.п.;

г) экономические. К ним относятся мероприятия по формированию центров ответственности на базе отдельных структурных единиц и подразделений с правом самостоятельного распоряжения частью суммы полученной прибыли; совершенствованию системы участия наемных работников в прибылях и т.п.;

д) социальные. К ним относятся мероприятия по укреплению трудовой дисциплины на предприятии; совершенствованию условий труда и быта персонала; созданию благоприятного психологического климата и т.п.

Осуществление почти всех из данных мероприятий может быть исполнена в любой торговой фирме, в ее структурных единицах и подразделениях, на определенных участках.

Следует подметить, в прогрессивной практике для новых компаний и компаний в рамках антикризисного управления используется модель точки безубыточности для оценки финансовых результатов, получаемых в итоге увеличения производительности труда.

Для исполнения оценки в модели точки безубыточности вместо показателя размера реализованной продукции применяется показатель производительности труда. Для объяснения корректности такой

замены приводится закономерное доказательство, которое состоит в следующем:

1. Для формирования бухгалтерской модели точки безубыточности в обязательном порядке употребляется выбранный показатель единицы времени. В зависимости от него рассчитываются условно-постоянные затраты, а также размер реализации за ту же единицу времени.

2. Если размер продукции рассчитывается относительно заданной единицы времени, то такой признак измеряется в физических единицах, имеющих вид: размер реализации товаров в единицу времени.

3. Производительность труда также измеряется в единицах объем реализации товаров к единице. Следственно, в модели точки безубыточности показатель объема корректно заменить на показатель производительности труда.

4. Внедрение показателя производительности труда не меняет значения финансовых характеристик, составляющих сущность бухгалтерской модели точки безубыточности. Не считая данного, повышение производительности труда имеет возможность использоваться для наиболее детализированного и четкого изучения действий интенсивного развития компании.

Таким образом, аналитическая запись известной бухгалтерской модели точки безубыточности может быть изменена последующим образом:

$$CVW = CZW + Cconst + CD, (1.1)$$

где:

CV – цена продажи товара;

CZ – условно переменные затраты, необходимые для выпуска единичного объема реализации товаров (W);

$Cconst$ – условно-постоянные затраты;

CD – прибыль предприятия при реализации объемом W ;

W – объем реализации товаров за рассматриваемую единицу времени (производительность труда).

Следует подчеркнуть, что в работе различаются увеличение объемов реализации товаров в результате создания (приобретения) дополнительных ресурсов и рост объемов как результат интенсификации труда (роста производительности труда).

Основу методики оценки экономических последствий, связанных с ростом производительности труда на предприятии,

составляет вычисление абсолютного и относительного значения прибыли.

На основании изложенного можно сделать вывод, что наиболее эффективным способом увеличения объемов реализации товаров, является увеличение производительности труда. Прежде всего, это связано с тем, что приобретение или создание новых торговых технологий неизбежно приводит к росту условно-постоянных расходов, связанных с оплатой труда аппарата управления.

1.2 Взаимосвязь эффективности труда персонала и системы материального поощрения

Многие предприятия сталкиваются с необходимостью повышения эффективности работы своих сотрудников, их мотивирования на достижение целей компании. Большинство руководителей озабочены сегодня снижением издержек, увеличением выработки и выручки. Достичь этих целей можно только при правильно построенной работе с персоналом. Разработка и внедрение системы показателей эффективности деятельности персонала — один из инструментов организации такой работы.

Ответственность за разработку и внедрение системы показателей эффективности деятельности персонала руководитель предприятия, как правило, возлагает на HR-директора, полагая, что профессиональный специалист по работе с персоналом сможет самостоятельно решить эту задачу. Насколько эта информация качественная и надежная, в конечном счете, зависит эффективность принимаемого решения. Поэтому и карьера, и поощрение, и дальнейшая работа сотрудников зависит от этого решения [17, с.47].

При этом из внимания упускается, что данная система является связующим звеном между целями компании, принципами, по которым организована ее деятельность, и ожиданиями руководства от результатов работы сотрудников. Переход к мотивации по показателям эффективности деятельности персонала требует от первых лиц компании (директора, собственников, участвующих в управлении), решения ряда методических и организационных вопросов, без которых данная система не принесет желаемого эффекта.

Однако чтобы система показателей эффективности деятельности персонала была действенной, показатели, по которым оценивается результат и выстраивается мотивация персонала, должны быть связаны с целями компании.

Зачастую мотивация по показателям эффективности деятельности персонала разрабатывается для исполнительского

персонала и руководителей среднего звена и никак не привязывается к целям, существующим на верхнем уровне управления, да и сами эти цели бывают недостаточно четкими.

Поэтому первое, что необходимо сделать при внедрении показателей эффективности деятельности персонала, это определить и описать по критериям стратегических целей, которые ставит перед собой предприятие. Обычно цели верхнего уровня связаны с финансами, производственными результатами, рыночным положением: прибыль, объем производства, доля рынка и т.п.

Определение этих целей — зона ответственности первых лиц компании. Обычно измеряют результативность или эффективность деятельности. При всей внешней схожести этих понятий их суть различна. Соответственно и показатели, используемые для их измерения, будут различны.

Так, показатели результативности определяют степень достижения поставленных целей и запланированных результатов (выполнения задач, нормативов и т.п.), но оставляют за контуром оценки ресурсы, потраченные на достижение целей. Показатели результативности рассчитываются как абсолютные значения (штуки, рубли, часы и пр.).

Показатели эффективности, в свою очередь, определяют не только количественные, но и качественные характеристики достижения целей (время, качество результата) и учитывают затраты, понесенные при достижении целей.

Рассчитываются показатели эффективности как относительное значение (доля, отношение чего-либо к чему-либо).

Первый тип показателей удобно применять, когда основной целью компании является активное развитие: расширение присутствия, наращивание мощностей. Второй тип показателей необходимо использовать в ситуации, когда основной целью компании является максимизация прибыли и повышение рентабельности.

Определение того, что компания намерена измерять, и выбор соответствующего набора показателей требуют участия высшего руководства и будет вторым важным шагом при разработке системы показателей эффективности деятельности персонала.

В настоящее время для этих целей используются два методологических подхода: оплата за результат на основе показателей эффективности деятельности персонала и оплата за выполнение задач на основе управления по целям (Management by Objectives, МВО).

В первом случае выделяют ключевые результаты деятельности сотрудника, влияющие на общий результат компании. Показатели,

характеризующие ключевой результат, имеют объективные измеряемые значения (количество клиентов, выработка, выручка, прибыль и т.п.).

Оплата за достижение ключевых показателей имеет прямую зависимость и не ограничивается сверху, т.е. чем больше значение показателя, тем выше премия или переменная часть зарплаты. Применение методологии оплаты за результат на основе показателей эффективности деятельности персонала требует наличия у сотрудника четко определенной зоны ответственности и полномочий в принятии решений, влияющих на достижение показателей в этой зоне.

Во втором случае формирование системы оплаты за выполнение задач на основе управления по целям включает в себя не только результаты деятельности, но и выполнение оперативных задач и поручений. Достижение результатов оценивается как процент выполнения поставленной задачи. Кроме того, в этом случае система оплаты имеет ограничения сверху, поскольку сотрудник, по определению, не может «перевыполнить» задание.

Применение данной системы требует регулярной процедуры постановки задач и оценки их достижения со стороны вышестоящего руководства.

Первый подход стимулирует самостоятельность и ответственность персонала, способствует ориентации на достижение результата всей компании. Он более эффективен в организациях с выстроенными бизнес-процессами и четко отлаженной деятельностью. Второй подход направлен на рост исполнительности, повышает внимание к выполнению задач, влияющих на качество работы. Его эффективно использовать в сервисно-ориентированных компаниях, требующих гибкости и индивидуального подхода в управлении.

Применение системы показателей эффективности деятельности персонала напрямую связано со способностью компании определить ключевые результаты каждого вида деятельности, каждого процесса. Основной проблемой при решении данной задачи является отсутствие на большинстве предприятий процессной модели управления. Традиционно система управления в компаниях строится по функциональному принципу: каждая область задач относится к определенной функции, которая закрепляется за отделом или должностью.

Процессный же подход рассматривает деятельность предприятия как последовательное выполнение работ, передающих результат каждой работы от поставщика к потребителю. Он позволяет выделить ключевые виды деятельности (базовые процессы),

определить итоговые и промежуточные результаты каждого процесса, а также результаты, предоставляемые другими процессами в виде ресурсов (обеспечивающие процессы) или ограничений/требований (процессы управления).

Структурирование бизнес-процессов является необходимым условием внедрения действенной системы показателей эффективности деятельности персонала, поскольку позволяет:

- определить ключевые результат процессов и промежуточные результаты, необходимые для их достижения;
- выявить связи между процессами и результаты, влияющие на выполнение взаимосвязанных процессов;
- установить потребителей конечных и промежуточных результатов, владельцев процессов, отвечающих за их достижение, четко разграничить зоны ответственности.

К сожалению, многие предприятия, внедряя у себя систему показателей эффективности деятельности персонала, не проводят анализ и структурирование бизнес-процессов. А функциональный взгляд на организацию не обеспечивает адекватного определения показателей эффективности деятельности персонала и ответственности за их достижение. Поэтому наиболее целесообразным представляется всё же разработка показателей, непосредственно связанных с бизнес-процессами компании.

Следующим существенным фактором, влияющим на эффективность управления по показателям эффективности деятельности персонала, является организация системы сбора, обработки и анализа данных, на основании которых будут рассчитываться показатели и формироваться оплата труда.

Инструментом для решения этих важных задач сегодня однозначно является информационная система.

Расчеты заработной платы на основе показателей эффективности деятельности персонала — весьма трудоемкий процесс, с которым сталкивается большинство средних и крупных предприятий.

Необходимо:

- выявить все источники получения первичных данных для расчета;
- обеспечить достоверность этих данных и оперативность предоставления в службу, отвечающую за расчет заработной платы;
- консолидировать показатели в рамках должности/подразделения, присвоить вес каждому показателю,

проводить расчеты по индивидуальным и групповым показателям с учетом весов;

- вести анализ и сравнение показателей и дохода сотрудников в разрезах план/факт, в сравнении с другими сотрудниками, в сравнении по периодам;

- моделировать структуру фонда оплаты труда (ФОТ) и прогнозировать его изменения с учетом изменений в системе показателей (ввода/удаления показателей, изменения веса и т.п.);

- формировать аналитическую отчетность в различных разрезах для разных категорий потребителей: HR и финансовой службы, линейных руководителей, высшего руководства компании.

Выполнение этих задач невозможно без использования специализированных информационных систем и их интеграции с системами первичного учета данных.

Архитектура подобного информационно-технологического решения должна включать в себя:

- механизмы ввода первичных данных о деятельности предприятия и каждого сотрудника, обеспечивающие их актуальность и достоверность (выработка, трудозатраты, выручка, объем произведенной и отгруженной продукции и т.п.);

- систему, позволяющую проводить обработку и анализ полученных данных, расчеты показателей и начисление заработной платы на их основе, формировать необходимую отчетность;

- средства передачи данных между информационными системами, трансляции их в бухгалтерскую и управленческую отчетность.

Кроме того, программный продукт должен поддерживать решение всех основных задач, связанных с расчетом и анализом показателей эффективности деятельности персонала, а именно:

- создание произвольного количества показателей как индивидуальных, так и групповых;

- самостоятельное создание формул расчета и определение условий использования показателей для начисления заработной платы (ежемесячно, по представлению и т.п.);

- моделирование мотивационных схем на основе показателей:

- изменение структуры дохода сотрудника при изменении показателей и их веса;

- сравнение схем мотивации по доходу сотрудника и по нагрузке на ФОТ;

- ведение временных схем расчета.

Отдельной задачей, которую должна обеспечивать такая информационная система, является анализ показателей деятельности самой HR-службы по основным процессам работы с персоналом. Например, процесс обеспечения бизнеса кадрами можно оценивать по скорости исполнения кадрового плана, затратам на привлечение персонала и его адаптацию, сравнению источников подбора, «закрепляемости» сотрудника и эффективности его адаптации. А в процессе обучения персонала наиболее значимыми являются затраты на обучение, оценка его результативности и исполнение плана обучения.

Помимо этого программный продукт, поддерживающий работу системы показателей эффективности деятельности персонала и оценку эффективности работы с персоналом, должен предоставлять руководству компании важную для управления информацию, позволяя сравнивать результаты работы сотрудников и их оценки между собой, сопоставлять результаты за определенный период, определять эффективность управления затратами на персонал (план-факт исполнения бюджета, оценка затрат в разрезе подразделений, центров финансовой ответственности, видов деятельности и др.).

Для высшего руководства компании необходимо предусмотреть специализированную аналитическую панель — «монитор руководителя», на которую выводятся любые значимые показатели эффективности работы сотрудников и управления персоналом как в виде графиков, так и в виде численных значений. Современные информационные технологии должны обеспечивать возможность добавления или удаления показателей на мониторе, их детализации до первичного источника, визуального выделения значимых отклонений, поддерживать работу в удаленном режиме вне офиса, в том числе и на iPad.

Применение специализированных информационных средств, например, «1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП», отвечающей выше перечисленным необходимым требованиям, в сочетании с качественной методологической проработкой делает систему показателей эффективности деятельности персонала мощным инструментом в управлении эффективностью сотрудников [3].

2 ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ И СРЕДСТВ МАТЕРИАЛЬНОГО ПООЩРЕНИЯ

2.1 Экономико-организационная характеристика ООО «КРУЭНСО»

Объектом исследования является ООО «КРУЭНСО», юридический адрес: 195221, город Санкт-Петербург, Пискаревский проспект, дом 10 литер, а, интернет сайт: <http://kruenso.ru/>

Компания занимается продажей распределительного оборудования 0,4-35 кВ. Продукция включает КРУ и КСО среднего и низкого напряжения, а также трансформаторы и трансформаторные подстанции. Компания проектирует и поставяет оборудование для распределения электроэнергии, а также отопительное оборудование. Компания выполняет полный объем услуг по монтажу, пуско-наладке и сервисному обслуживанию в гарантийный и послегарантийный периоды эксплуатации оборудования.

Высокое качество, безопасность эксплуатации и широкие функциональные возможности оборудования позволяют удачно применять его на объектах для различных распределительных сетей и промышленных предприятий. Широкий спектр возможных вариантов комплектации электрооборудования позволяет выбрать оптимальные варианты решения проблем распределения электроэнергии.

Подстанции типа КТП получили широкое распространение благодаря очевидным преимуществам: мобильность, компактность (особенно у киосковых), относительно доступная стоимость, простота монтажа. Такие установки повсеместно используются для безопасного преобразования напряжения: их можно встретить на промышленных площадках, городских улицах, в частном секторе, вблизи линий электропередачи.

КТП — комплектная трансформаторная подстанция, которая поставляется с завода-изготовителя как готовая конструкция. Остается лишь смонтировать и подключить ее к системе электроснабжения.

Состав комплектной подстанции:

- силовые трансформаторы (ключевое оборудование);
- распределительное устройство;
- автоматика, контролирующая рабочий процесс;
- вспомогательные компоненты.

Подстанция КТП рассчитана бесперебойно функционировать продолжительное время, отличается ремонтпригодностью, проста в

обслуживании. Станции класса КТПНУ отлично выдерживают воздействия внешней среды.

Комплектные станции могут повышать или понижать напряжение сети, бывают внутреннего и уличного типа (КТПНУ). Внутренние КТП предназначены для помещений, не обеспечивают защиту от окружающей среды. Наружные подстанции рассчитаны выдерживать атмосферную нагрузку, могут устанавливаться вне зданий, надежно защищены.

Распространенный вид трансформаторных станций — киосковая КТП. Она имеет вид киоска, чаще всего является модульной конструкцией, изготавливается посредством крепления оцинкованных металлических листов к стальному каркасу (профиллю). Помимо этого, выделяют КТПНУ бетонного типа, сооружения из сэндвич-панелей.

Основные материалы изготовления корпуса:

- металл;
- бетон;
- сэндвич-панели.

Что касается удобства эксплуатации, существует несколько конструктивных разновидностей КТПНУ. Есть комплектные подстанции, оборудованные коридором (обслуживание возможно через проход), а есть без коридора (обслуживаются только снаружи).

Кроме того, среди коридорных выделяются КТП следующих видов:

- проходные (предусмотрен сквозной проход);
- тупиковые (есть только один выход).

Отметим, что разные конструкции преобразовательных установок имеют различную стоимость. Простейшие модульные киосковые комплексы стоят значительно дешевле, чем проходные бетонные сооружения.

В ООО «КРУЭНСО» использована сменная форма организации труда сотрудников. В целях более рационального использования торговых площадей и увеличения использования основных фондов применяется 2-х сменная рабочая неделя.

Система оплаты труда в ООО «КРУЭНСО» представляет собой повременно-премиальную, основанную на окладах установленных в трудовых договорах.

В состав персонала ООО «КРУЭНСО» входят управленческая, торговая и вспомогательная группы.

В целях упорядочивания оплаты труда и усиления материальной заинтересованности работников ООО «КРУЭНСО», повышения эффективности и ответственности за исполнение должностных

обязанностей в ООО «КРУЭНСО» введено в действие «Положение о формировании фонда заработной платы подразделений ООО «КРУЭНСО» и «Положение о премировании».

Система позволяет регулировать уровень фонда оплаты труда и устанавливает материальную ответственность руководителей, специалистов и работников ООО «КРУЭНСО» за выполнение реализационной деятельности.

Основная задача ООО «КРУЭНСО» предоставлять возможность строительным, монтажным фирмам и промышленным предприятиям использовать самые передовые технологии и оборудование. Для этого мы поддерживаем складские запасы самых современных и качественных материалов. Инженеры постоянно изучают лучшие достижения производителей оборудования, для того чтобы рекомендовать своим потребителям оптимальные решения их проблем, которые возникают при монтаже и эксплуатации зданий и сооружений. Приоритет компании — интересы наших клиентов

Наиболее важные приоритеты ООО «КРУЭНСО»:

- Максимальная выгода покупателей. Все сотрудники ООО «КРУЭНСО» постоянно совершенствуют знания и предлагают самые оптимальные технические решения. В работе специалисты руководствуются, прежде всего, принципами высокого уровня профессионализма во всех направлениях деятельности и на всех этапах выполнения работ.

- Минимизация времени на производство и продажи. Производство, склад и офис расположены в одном помещении. Оптимальная планировка позволяет в кратчайшие сроки обрабатывать грузы, уменьшать время покупки и монтажа.

- За каждой монтажной организацией и торговым предприятием закреплён свой менеджер, который оперативно решает все вопросы. ООО «КРУЭНСО» ценит время клиента.

- Компания ООО «КРУЭНСО» проектирует и выполняет электромонтажные работы по самым современным технологиям. При решении технических проблем ООО «КРУЭНСО» выбирает варианты, обеспечивающие ресурсосбережение и возможность дальнейшего совершенствования системы электроснабжения.

- Для обеспечения качества готовой продукции установлен входной и выходной контроль качества комплектующих и готовой продукции.

- Компания ООО «КРУЭНСО» имеет лицензии на полный комплекс работ по монтажу и пуско-наладочным работам. Вся продукция сертифицирована и имеет соответствующие сертификаты

качества, ООО «КРУЭНСО» предлагает только выверенные, протестированные и прошедшие проверку решения своим клиентам.

Надо отметить, что в 2015 году количество фирм поставщиков составляло 10. К 2016 году сотрудничество с фирмами поставщиками возросло с 10 до 22.

Обращаются в ООО «КРУЭНСО» с предложениями по прямым поставкам товаров. При положительном решении заключаются контракты.

ООО «КРУЭНСО» развивающееся торгово-монтажное предприятия, имеющий широкий ассортимент товаров, поэтому не имеет серьёзных конкурентов.

Единственным, значимым конкурентом является ООО «Делайн». В выходные дни ассортимент товаров аналогичных ООО «КРУЭНСО» увеличивается. Однако руководство ООО «КРУЭНСО» нашло выход из этой ситуации, при покупке теплосберегающего оборудования предоставляется бесплатная доставка по Северо-Западному региону. При небольших затратах реализация товара возросла. Этим самым можно отметить эффективность руководства в данной ситуации.

Для анализа деятельности ООО «КРУЭНСО» в первую очередь необходимо дать оценку ресурсного потенциала ООО «КРУЭНСО» (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Характеристика ресурсного потенциала ООО «КРУЭНСО»

Показатели	2015 год	2016 год	2016 г в % к 2015 г
1. Среднегодовая численность работников, чел.	18	17	94,44
2. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	680	782	115,06
3. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	35700	41610	116,55
4. Площадь торговая, кв. м.	500	500	100,0
5. Среднегодовая стоимость авансированного капитала, тыс. руб.	36380	42392	116,53
6. В том числе собственного капитала, тыс. руб.	2071	2250	108,64

Из исследуемых данных таблицы 2.1. можно сделать вывод, что среднегодовое количество сотрудников ООО «КРУЭНСО» снизилось на 1 человека, за счёт усовершенствования условий работы и внедрения новейших средств учета складского хозяйства.

Среднегодовая стоимость основных фондов возросла на 15,06%, среднегодовая стоимость текущих активов увеличилась на 16,55%. Данные изменения повлекли за собой рост валюты баланса и собственных средств компании.

Затем нужно привести данные, описывающие главные финансово-хозяйственные характеристики деятельности и финансового результата.

Таблица 2.2 – Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «КРУЭНСО» за 2015-2016 годы

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение (+,-)	2016 в % к 2015 году
Оборот организации, тыс. руб.	208980	247620	+38640	118,49
Оборот по покупным ценам, тыс. руб.	120357	139467	+19110	115,88
3. Валовой доход, - тыс. руб.	88623	108153	+19530	122,04
- в % к обороту организации	42,41	43,68	+1,27	-
4. Издержки обращения, - тыс. руб.	78723	88863	+10140	112,88
- в % к обороту организации	37,67	35,89	-1,78	-
5. Прибыль от продажи, тыс. руб.	9900	19290	+9390	194,85
6. Рентабельность продажи, в % к обороту организации	4,74	7,79	+3,1	-
7. Прочие доходы, тыс. руб.	-	-	-	-

Окончание таблицы 2.2

8. Прочие расходы, тыс. руб.	210	190	-20	90,50
9. Валовая прибыль, тыс. руб.	9690	19100	+9410	197,11
- тыс. руб.				
- в % к обороту организации	4,64	7,71	+3,07	-
10. Ставка налога на прибыль, %	20	20	-	-
11. Налог на прибыль, тыс. руб.	1938	3820	+1882	197,11
12. Чистая прибыль, тыс. руб.	7752	15280	+7528	197,11
- тыс. руб.				
- в % к обороту организации	3,71	6,17	2,46	-

В ООО «КРУЭНСО» увеличение оборота организации в 2016 году сформировался в рамках 18,49%, возросла сумма коммерческих издержек на 12,88%, и их доля по отношению к обороту организации понизилась на 1,78%.

Как следствие прибыль от реализации возросла на 9390 тыс. руб. и увеличилась рентабельность продаж на 3,1%.

Чистая прибыль в 2016 году возросла на 7528 тыс. руб. Все эти тенденции являются положительными для молодого активно развивающегося ООО «КРУЭНСО».

Таблица 2.3 - Обобщающая оценка экономической эффективности хозяйственной деятельности и финансовой независимости ООО «КРУЭНСО»

Показатели	2015 г.	2016 г.	отклонение (+,-)
Показатель эффективности использования производственного потенциала ООО «КРУЭНСО»	3,525	3,864	0,339

Окончание таблицы 2.3

Показатель эффективности финансовой деятельности ООО «КРУЭНСО»	0,167	0,301	0,134
Показатель оценки трудовой деятельности	9,126	11,411	2,285
Интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности	1,751	2,368	0,617

Методика расчета основных показателей таблицы 3 представлена ниже: Показатель эффективности использования производственного потенциала предприятия (Э1):

$$\text{Э1} = \text{T} : (\text{ФЗП} + \text{ОС} + \text{ОФ}) \quad (2.2)$$

$$\text{Э1}_{\text{пр}} = 105258 : (8108 + 136897 + 12360) = 0,67$$

$$\text{Э1}_{\text{отч}} = 182842 : (10100 + 138413 + 12678) = 1,13$$

Показатель эффективности финансовой деятельности предприятия (Э2):

$$\text{Э2} = \text{П} : (\text{ФЗП} + \text{ОС} + \text{ОФ}) \quad (2.3)$$

$$\text{Э2}_{\text{пр}} = 6595 : (8108 + 136897 + 12360) = 0,04$$

$$\text{Э2}_{\text{отч}} = 12053 : (10100 + 138413 + 12678) = 0,08$$

Показатель оценки трудовой деятельности (Э3):

$$\text{Э3} = \text{T} : \text{ФЗП} \quad (2.4)$$

$$\text{Э3}_{\text{пр}} = 105258 : 8108 = 12,98$$

$$\text{Э3}_{\text{отч}} = 182842 : 10100 = 18,10$$

Интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности предприятия (Э4):

$$\text{Э4} = \text{Э1} * \text{Э2} * \text{Э3} \quad (2.5)$$

$$\text{Э4}_{\text{пр}} = 0,67 * 0,04 * 12,98 = 0,35$$

$$\text{Э4}_{\text{отч}} = 1,13 * 0,08 * 18,10 = 1,64$$

где Т – товарооборот, тыс. руб.

П- сумма прибыли от реализации продукции, тыс. руб.

ФЗП - фонд заработной платы работников, тыс. руб.

ОС - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

ОФ - среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.

Из итоговых показателей таблицы 3 очевидно, что показатель эффективности использования ресурсного потенциала ООО «КРУЭНСО» в 2016 году возрос на 0,339.

Показатель эффективности финансовой деятельности ООО «КРУЭНСО» возрос на 0,134. Показатель оценки трудовой деятельности вырос на 2,285.

Интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности увеличился на 1,29.

2.2 Оценка динамики и эффективности использования трудовых ресурсов ООО «КРУЭНСО»

Персонал любого предприятия представлен его кадрами. Состав и структура кадров постоянно меняется в соответствии с изменением техники, технологии, организации реализации и управления.

Состав кадров характеризуется следующими показателями: образовательный уровень, специальность, профессия, квалификация, стаж работы, возраст, соотношение отдельных категорий работников. Характерно и то, что кадры - наиболее подвижная часть трудовых сил.

Несомненно, движение кадров на предприятии, представляет собой не хаотичное перемещение персонала из одного структурного подразделения в другое, а напротив, носит четко-упорядоченную и законо-регламентированную динамику, управление которой, является одной из наиболее важных функций менеджмента в организации.

Поэтому, каждый управляющий, должен не только, хорошо представлять себе этот процесс, но и стараться как-либо, усовершенствовать, улучшить его (с точки зрения управления), не нарушая установленных законодательством норм.

Эффективность финансово-хозяйственной деятельности ООО «КРУЭНСО» в значительной степени находится в зависимости от персонала, исполняющего все реализационные функции, его количества, состава и рациональности применения рабочих мест. Для оценки условий эффективного использования трудовых ресурсов в ООО «КРУЭНСО» нужно изучить характеристики оборота и внутреннего движения кадров (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели оборота и движения кадров ООО «КРУЭНСО»

Наименование показателей и условные обозначения	2015 год	2016 год	Отклонение (+/-)
Показатели движения кадров			

Окончание таблицы 2.4

1. Списочная численность работников на начало года, чел.	18	17	-1
2. Принято работников за год, чел. ($Ч_{п}$)	6	4	-2
3. Уволено работников - всего, чел. ($Ч_{в}$)	7	5	-2
в том числе по причинам:			
ухода на пенсию ($Ч_{об}$)	1	0	1
призыв на военную службу ($Ч_{об}$)	0	0	0
перехода на учебу ($Ч_{об}$)	2	0	2
увольнение по собственному желанию ($Ч_{св}$)	4	3	-1
увольнение по инициативе администрации ($Ч_{св}$)	0	2	-2
4. Списочная численность работников на конец года, чел.	18	17	-1
из них работников со стажем более 5 лет	0	0	0
Показатели интенсивности оборота кадров			
1. Коэффициент оборота кадров по приему, $\%(K_{п})$	33,3	23,5	-9,8
2. Коэффициент оборота кадров по выбытию, $\%(K_{в})$	38,9	29,4	-9,5
3. Коэффициент общего оборота кадров, $\%(K_{общ})$	72,2	52,9	-19,3
4. Коэффициент объективного оборота кадров, $\%(K_{об})$	16,7	0	-16,7
Показатели качества оборота кадров			
1. Коэффициент текучести кадров, $\%(K_{т})$	22,2	29,4	7,2
2. Коэффициент восполнения кадров, $\%(K_{вп})$	0,9	0,8	-0,6
3. Коэффициент стабильности кадров, $\%(K_{с})$	0,8	0,8	0
4. Коэффициент постоянства кадров, $\%(K_{пс})$	0	0	0

Изучение коэффициентов, приведенных в таблице 4., говорит о довольно устойчивой ситуации в динамике сотрудников в ООО «КРУЭНСО». При понижении среднесписочной количества на одного человека коэффициенты оборота по приему и выбытию рабочих

понизились на 9,8 и 9,5, коэффициента общего оборота сотрудников был стабильным и в 2016 году имеет положительную тенденцию.

Степень текучести сотрудников в ООО «КРУЭНСО» довольно высокий, и в 2016 году его значение возросло до 29,4 %.

Коэффициент восполнения сотрудников в 2016 году никак не выше единицу, что говорит о том, что ООО «КРУЭНСО» испытывает нужду в персонале, так как количество выбывших превосходит количество принятых.

Далее необходимо определить показатели, характеризующие образовательный уровень работников.

Анализ квалификационного уровня осуществляется, прежде всего, в отношении главной группы работников. Обобщающим параметром уровня квалификации работников является показатель среднего тарифного разряда.

$$TR_{\text{сред}} = (P_j * Ч_j) / Ч, \quad (2.6)$$

где $TR_{\text{сред}}$ – средний тарифный разряд;

P_j – значение разряда; $Ч_j$ – число работников данного разряда;

$Ч$ – общее число продавцов.

Квалификационные уровни присваиваются в соответствии со статьей 144 Трудового кодекса Российской Федерации.

В анализируемом ООО «КРУЭНСО» следует проверить степени квалификации категории продавцов-консультантов. Анализ значения квалификации сотрудников ООО «КРУЭНСО» за 2015 и 2016 годы показан в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ квалификационного уровня торговой группы

Разряд	Торговых работников 2015 года	$TR_{\text{сред}}$	Торговых работников 2016 года	$TR_{\text{сред}}$
1	2	0,15	2	0,17
2	4	0,62	4	0,67
3	7	1,62	6	1,50
итого	13	-	12	-

Работник первого квалификационного разряда имеет специальное образование и опыт работы в данной области не менее 3-х лет. Второго квалификационного разряда – среднее специальное образование и опыт работы в данной области не менее 1 года.

Третьего квалификационного разряда – может не иметь образования, но иметь стаж работы в данной области не менее 1 года.

Обобщая результаты таблицы 5. можно сделать вывод, что ООО «КРУЭНСО» имеет потребность в квалифицированных кадрах.

Учитывая различность степени участия в достижении оборота организации разных категорий работников, необходимо принимать во внимание, что наиболее тесное отношение к процессу реализации имеет торговая группа, поэтому нас и интересует величина их выработки и ее изменение (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ численность и производительность труда

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение (+/-)
1. Численность работников - всего, чел.	18	17	-1
в том числе работников торговой группы, чел.	13	12	-1
2. Удельный вес торговой работников в общей численности, %	72,2	70,6	-1,6
3. Объем реализации в действующих ценах, тыс. руб.	208980	247620	38640
4. Производительность труда (выработка), тыс. руб.	11610	14566	2956
5. Производительность труда одного работника торговой группы, тыс. руб.	16075	20635	4560

Расчет по методу цепных подстановок производится следующим образом:

$$16075 \cdot (72,2/100) = 11610 \text{ тыс. руб.},$$

$$20635 \cdot (72,2/100) = 14902 \text{ тыс. руб.},$$

$$20635 \cdot (70,6/100) = 14566 \text{ тыс. руб.}$$

Рост производительности труда одного среднесписочного работника на 2956 тыс. руб. появился из-за воздействия двух обстоятельств, повышения выработки одного торгового работника на 3292 тыс. руб. и понижения доли одного работников данной категории, что повлекло за собой снижение на 336 тыс. руб.

Окончательная сумма воздействия факторов равна отклонению показателей за исследуемый период в объеме 2956 тыс. руб.

Таблица 2.7 – Динамика производительности труда и трудоемкости оборота организации

Показатели	2015 год	2016 год	отклонение (+/-)	2016 г. в % к 2015 г.
1. Объем реализации в действующих ценах, тыс. руб.	208980	247620	38640	118,49
2. Индекс цен	1,0	1,1	0,1	-
3. Объем реализации в сопоставимых ценах, тыс. руб.	208980	272382	63402	130,34
4. Численность работников, чел.	18	17	-1	94,44
5. Трудоемкость оборота организации в расчете на 100 тыс. руб. в действующих ценах, чел.	9	7	-2	77,78
в сопоставимых ценах, чел.	9	6	-3	66,67

Проведение дополнительных корректировочных расчетов стоимостного признака производительности труда даст возможность наиболее подлинно дать оценку степени и динамике данного критерия эффективности деятельности персонала (таблица 2.7).

Определение влияния производительности труда на величину достигнутого прироста оборота организации производится на основе формулы:

$$D_B = (1 - (U_{\text{ч}}/U_{\text{т}})) * 100, \quad (2.7)$$

где D_B – доля прироста оборота организации за счет производительности труда, %;

$U_{\text{ч}}$ - темп прироста численности, %;

$U_{\text{в}}$ - темп прироста оборота организации в текущих ценах, %.

Таким образом, $D_B = (1 - (6,38/30,34))100 = 79\%$, прироста оборота организации или 5009 тыс. руб. связаны с сокращением числа работников, что свидетельствует об увеличении эффективности использования трудовых ресурсов.

Далее проанализируем влияние трудоемкости:

$$TP_{\text{баз}} = (18/208980)100000 = 9$$

$$TP_{\text{отч}} = (17/208980)100000 = 8$$

$$TP_{\text{соп}} = (17/247620)100000 = 7$$

Сопоставление полученных значений, объясняется понижении трудоемкости в 2016 году, что считается позитивной динамикой.

Вычисленные темпы изменения характеристик в 2016 году говорят о снижении трудоемкости в действующих ценах на 22,22%, а в ценах 2015 года– 33,33%.

Индексный способ оценки производительности труда предполагает определение степени воздействия главных факторов, обусловивших ее трансформирование. Трансформирование производительности труда составило 2956 тыс. руб. Расчет воздействия факторов на эффективность деятельности персонала делается следующим образом:

$$PT_{\text{баз}} = 208980/18 = 11610 \text{ тыс. руб.},$$

$$PT_{\text{расч}}(1) = 208980/17 = 12293 \text{ тыс. руб.},$$

$$PT_{\text{расч}}(2) = 272380/17 = 16022 \text{ тыс. руб.},$$

$$PT_{\text{отч}} = 247620/17 = 14566 \text{ тыс. руб.}$$

Расчеты позволяют сделать вывод, что понижение количества работников на 1 человека привело к росту производительности труда на 683 тыс. руб., а следовательно повышению эффективности деятельности персонала. Воздействие роста физического объема продаж и понижение трудоемкости привело к росту производительности труда на 4412 тыс. руб. Воздействие такого условия как удорожание товарной массы составило 1456 тыс. руб.

Взаимозависимость между данными показателями, проявляется через размер реализации и численность:

$$PT = T/Ч = (T/OC) * (OC/Ч) = \Phi O * \Phi B, (2.8)$$

где PT – производительность труда, тыс. руб.;

T – объем реализации, тыс. руб.;

OC – среднегодовая величина основных средств, тыс. руб.;

$Ч$ – численность работников, чел.;

ΦO – фондоотдача основных средств, тыс. руб.;

ΦB – фондовооруженность, тыс. руб.

Оценка количественной связи показателей делается на базе условного значения производительности производства, вычисленного как произведение фондоотдачи 2016 года и фондовооруженности 2015 года. Анализ факторов влияния показан в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Расчет степени влияния фондоотдачи и фондовооруженности на изменение производительности труда

Показатели	2015 год	2016 год	Расчетный (условный) показатель	Отклонение (+;-)		
				всего	в том числе за счет изменения	
					ФО	ФВ
Фондоотдача основных средств, руб.	307,3	316,6	31,66	х	х	х
Фондовооруженность, тыс. руб.	377,8	460,0	377,8	х	х	х
Производительность труда одного работника, тыс. руб.	11610,0	14566,0	11961,0	2956,0	351	2605

Выполненные вычисления продемонстрировали, что повышение производительности производства на 351 тыс. руб. произошло за счет увеличения фондоотдачи с 307,3 руб. до 316,6 руб. и на 2605 тыс. руб. за счет роста фондовооруженности с 377,8 руб. до 460,0 руб.

2.3 Оценка эффективности системы материального поощрения ООО «КРУЭНСО»

Исследование фонда заработной платы начинается с оценки доли данного показателя в коммерческих расходах торгового ООО «КРУЭНСО» и в совокупности лекарств, связанных с оплатой труда работников (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Анализ расходов на оплату труда работников

Показатели	2015 год	2016 год	отклонение (+/-)	2016 год в % к 2015 году
1. Объем реализации, тыс. руб.	208980	247620	+38640	118,49

Окончание таблицы 2.9

2. Издержки обращения, тыс. руб.	78723	88863	+10140	112,88
3. Расходы на оплату труда работников - всего, тыс. руб.	28854	27342	-1512	94,76
в том числе фонд заработной платы в составе издержек обращения, тыс. руб.	22900	21700	-1200	94,76
4. Удельный вес фонда заработной платы в общих расходах по оплате труда, %	79,37	79,37	0	x
5. Удельный вес фонда заработной платы в издержках обращения, %	29,09	24,42	-4,67	x
6. Уровень фонда заработной платы в объеме реализации, %	36,65	30,77	-5,88	x

В соответствии с информацией таблицы 2.9 можно сделать вывод, что фонд заработной платы ООО «КРУЭНСО» в 2016 году по сравнению с 2015 годом понизился, при увеличении коммерческих расходов на 10140 тыс. руб.

Это соответствие динамики показателей привело к понижению части издержек в текущих расходах на 2%.

Доля фонда заработной платы в общем размере средств на оплату труда в 2016 году не переменялся, что говорит о неизменной части иных дополнительных выплат.

Для того, что бы проверить результативность средств материального поощрения рассмотрим таблицу 2.10, в которой приведены расходы на оплату труда, в разрезе групп работников выработка, средняя заработная плата

работников, которая демонстрирует средний уровень дохода в ООО «КРУЭНСО».

Таблица 2.10 – Анализ динамики выработки и средней заработной платы работников ООО «КРУЭНСО»

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение (+/-)	2016 год в % к 2015 году
1. Объем реализации, тыс. руб.	208980	247620	+38640	118,49
2. Расходы на оплату труда всего, тыс. руб.	28854	27342	-1512	94,76
2.1 Расходы на оплату труда к обороту организации, %	13,8	11,0	-2,8	-
2.2 Расходы на оплату труда торговой группы, тыс. руб.	19656	18144	-1512	92,31
2.3 Расходы на оплату труда торговой группы к обороту организации, %	9,4	7,3	-2,1	-
3. Численность работников всего, чел.	18	17	-1	94,44
3.1 Численность работников торговой группы, чел.	13	12	-1	92,31
4. Выработка одного работника, тыс. руб.	11610	14570	+2960	125,46
5. Выработка работника торговой группы, тыс. руб.	16080	20640	+ 4560	128,36
6. Средняя заработная плата одного среднесписочного работника, тыс. руб.	133,5	134,0	+0,5	133,58
7. Средняя заработная плата работника торговой группы, тыс. руб.	126	126	0	100

Из данных таблицы 2.10 было определено, что затраты на оплату труда стали меньше на 5,24% либо на 1512 тыс.руб. В свою очередь за счёт того, что возрос размер реализации ООО «КРУЭНСО», отношение данного показателя к обороту организации снизилось на 2,8 %. Затраты на оплату труда торговой категории стали меньше с 19656 тыс.руб. до 18144 тыс.руб., что равняется 1512 тыс.руб. либо 7,69 % и их общий уровень снизился и достиг 7,3 % . Количество торговой категории снизилась в 1 лица.

Оценка формирования работников продемонстрировала, что производительность одного среднесписочного работника возросла на 25,46% либо на 2960 тыс.руб. Производительность работников торговой категории возросла с 16080 тыс.руб. до 20640 тыс. руб., то есть на 4560 тыс.руб.

Оценка заработной платы среднесписочного работника продемонстрировала, что она возросла на 0,3%. Посредственная заработная плата среднесписочного работника торговой категории не возросла, что составило 126 тыс. руб.

Абсолютная экономия (перерасход) затрат на оплату труда:

$$\text{Э}(\Pi) = [(Y_{1\text{фзп}} - Y_{0\text{фзп}}) * T_{\text{ф}}]/100, \quad (2.9)$$

где $Y_{1\text{фзп}}$ – фактический уровень затрат на плату труда в % к обороту организации;

$Y_{0\text{фзп}}$ – степень затрат на оплату труда прошлого года в % к обороту организации;

$T_{\text{ф}}$ – фактическая сумма оборота организации отчетного года (тыс руб.).

$\text{Э}(\Pi) = [(11,0 - 13,8) * 247620]/100 = -693,3$ тыс. руб. Экономия составила 693,3 тыс. руб. в 2016 году.

Степень воздействия роста производительности одного среднесписочного работника в пользу прироста оборота организации.

Оценка дает возможность найти не только воздействие оборота организации на эффективность деятельности персонала, однако и обратную взаимозависимость, то есть какова роль производительности труда в достигнутом росте оборота организации:

$$\Pi = 100 - (Y_{\text{ч}} * 100)/Y_{\text{т}}, \quad (2.10)$$

где Π – значение увеличения производительности %;

$Y_{\text{ч}}$ – индекс изменения количества работников %;

U_b – индекс изменения оборота организации %.

$$П = 100 - (5,56 * 100)/18,49 = 100 - 26,7353 = 69,93 \%$$

Общее повышение оборота организации было достигнуто за счет подъема производительности труда на 69,93%.

Дальше нужно рассчитать воздействие разных факторов на единую сумму затрат на оплату труда.

В таблице 2.11 мы рассматриваем воздействие изменение оборота организации, изменения производительности одного среднесписочного работника, изменение средней заработной платы одного среднесписочного работника и их совместное воздействие на единую необходимую сумму расходов на оплату труда.

Таблица 2.11 – Расчет влияния факторов на изменение фонда заработной платы

Факторы	Влияние фактора тыс. руб. (+/-)
1. Изменение объема оборота организации	+4227
2. Изменение средней заработной платы одного среднесписочного работника	+412
3. Изменение выработки одного среднесписочного работника	-5327
4. Совокупное влияние факторов	-1512

Для анализа данных показателей необходимо использовать прием цепных подстановок с использованием формулы:

$$\Phi_3 = (T * Z)/П, (2.11)$$

где Φ_3 – сумма расходов на оплату труда;

T – объем реализации;

Z – средняя заработная плата одного среднесписочного работника;

П – выработка одного среднесписочного работника.

$$\Phi_3^0 = (T_0 * Z_0)/П_0 = 22860$$

$$\Phi_3^{усл1} = (T_1 * Z_0)/П_0 = 27087$$

$$\Phi_3^{усл2} = (T_1 * Z_1)/П_0 = 27300$$

$$\Phi_3^1 = (T_1 * Z_1)/П_1 = 27712$$

$$\Phi_3^{усл1} - \Phi_3^0 = + 4227$$

$$\Phi_3^{усл2} - \Phi_3^{усл1} = - 412$$

$$\Phi_3 1 - \Phi_3^{ysl 2} = - 5327$$

Впоследствии использования цепной подстановки видно, что за счёт изменения оборота организации расходы на заработную оплату понизились на 1512 тыс.руб., за счёт изменения средней заработной платы фонд заработной платы переменялся на 412 тыс.руб., а за счёт изменения производительности труда фонд заработной платы снизился на 5327 тыс.руб., однако общая совокупность влияние определила понижение на 1512 тыс.руб.

Важнейшей характеристикой эффективности использования средств фонда заработной платы считается его степень в процентном соотношении к обороту организации. В ООО «КРУЭНСО» уровень понизился на 0,64 %, что говорит о наиболее оптимальном применении средств. Наиболее доскональный анализ обстоятельств возникновения данной тенденции в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Показатели по труду и заработной платы

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение (+/-)	2016 год в % к 2015 году
1. Объем реализации, тыс. руб.	208980	247620	38640	118,49
2. Фонд заработной платы, тыс. руб.	22900	21700	-1200	94,76
3. Уровень фонда заработной платы в объеме реализации, %	10,96	8,76	-2,19	x
4. Численность работников - всего, чел.	18	17	-1	94,44
5. Производительность труда одного работника в год, тыс. руб.	11610,0	14566,0	2956,0	125,46
6. Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	1272,2	1276,5	4,3	100,33

Данные оценки, приведенные в таблице.12., характеризует ситуацию: при снижающимся фонде заработной платы

и возрастающем объеме реализации, эффективность труда росла быстрее, чем среднегодовая заработная плата.

Понижение темпов роста фонда заработной платы привело к понижению ее значения в размер реализации на 2,19%. Понижение данного показателя рассматривается как положительная тенденция, что показывает уменьшение удельных издержек по оплате труда на единицу оборота организации.

В оценке рассчитывается коэффициент поощрения оборота организации, описывающий размер оборота на единицу фонда заработной платы, и коэффициент поощрения прибыли (рентабельность активного труда), отражающий ее значение в расчете на единицу фонда заработной платы:

$$K_T = \frac{T}{\Phi}; \quad (2.12)$$

$$K_P = \frac{П}{\Phi}, \quad (2.13)$$

где K_T - коэффициент поощрения оборота организации (или коэффициент зарплатоотдачи);

T – объем реализации ООО «КРУЭНСО», тыс. руб.;

Φ - фонд заработной платы, тыс. руб.;

K_P – коэффициент поощрения прибыли (или коэффициент рентабельности живого труда);

$П$ – чистая прибыль, тыс. руб.

Подъем значения данных коэффициентов говорит о увеличении экономической эффективности средств на оплату труда, однако так как их модифицирование может быть разнонаправленным и иметь разную интенсивность, рассчитывается показатель, который дает общую оценку эффективности использования средств фонда заработной платы (Эф):

Таблица 2.13 – Показатели эффективности использования заработной платы

Показатели	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2015 г.
Объем реализации, тыс. руб.	208980	247620	118,49
Фонд заработной платы, тыс. руб.	22900	21700	94,76
Прибыль, тыс. руб.	7360	14520	197,28

Окончание таблицы 2.13

Среднесписочная численность работников, чел.	18	17	94,44
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	127,22	127,65	100,33
Производительность труда, тыс. руб.	11610,0	14566,0	125,46
Коэффициент поощрения оборота организации, руб.	9,13	11,41	125,04
Коэффициент поощрения прибыли, руб.	0,32	0,67	208,19
Интегральный показатель эффективности использования фонда заработной платы	1,70	2,80	164,71

Значения рассчитанных показателей говорят о высокой экономической отдаче средств, израсходованных на оплату труда сотрудников. Коэффициент поощрения оборота организации вырос на 25,04%, что отмечает повышение на 2,28 руб. оборота организации, приходящейся на 1 руб. фонда заработной платы. Коэффициент поощрения прибыли вырос и обобщающий интегральный показатель вырос на 64,71%. В целом все изменения с учетом образовавшихся пропорций темпов роста производительности труда и средней заработной платы необходимо расценивать как позитивные, а также с позиции соотношения кадровой политики и управления персоналом ООО «КРУЭНСО».

Далее нами был определяется общая размер затрат работодателя, однако и рассчитывается их доля в объеме реализации товаров, а также сумма издержек, приходящаяся на одного среднесписочного работника ООО «КРУЭНСО».

Таблица 2.14 – Затраты работодателя по использованию трудовых ресурсов

Показатели	2015 год	2016 год	отклонение (+,-), тыс. руб.	2016 год в % к 2015 году, %
Фонд заработной платы, тыс. руб.	22900	21700	-1200	94,8
Дополнительные расходы, связанные с использованием наемного труда, тыс. руб.	7165	8468	1303	118,2

Окончание таблицы 2.14

Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	9020	9050	30	100,3
Общая сумма затрат работодателя на рабочую силу, тыс. руб.	39085	39218	133	100,3
Численность работников, чел.	18	17	-1	94,4
Затраты в расчете на одного среднесписочного работника, тыс. руб.	2171	2307	136	106,3
Объем реализации, тыс. руб.	208980	247620	38640	118,5
Доля затрат работодателя в обороте организации, %	18,7	15,84	-2,86	

Приведенные данные в таблице 2.14 демонстрируют, что, если в 2015 году один сотрудник обходился работодателю в среднем в 2171 тыс. руб., в 2016 году данная сумма возросла до 2307 тыс. руб.

Повышение общих издержек связано с подъемом дополнительных затрат на 18,2% при динамике всех издержек 0,3%, что говорит о склонности руководства ООО «КРУЭНСО» совершенствовать материальное поощрения эффективности труда сотрудников.

Оценка фонда заработной платы содержит исследование его состава по таким составляющим, как тарифные ставки и оклады, сдельные расценки, доплаты и надбавки, текущее и годовое вознаграждение, иные выплаты.

Данный материал дает возможность анализировать показатели в абсолютных и относительных значениях.

Обнаруженные изменения оцениваются с точки зрения эффективности системы материального поощрения, а также с позиции соотношения кадровой политике ООО «КРУЭНСО».

Принципиальным значением обладает контроль над обоснованностью этих выплат на стадии антикризисного управления.

Оценка изменений структуры и состава фонда заработной платы указывает на то, что при понижении доли оплаты за отработанное время на 4,24% доля доплат и надбавок возросла на 7,75%.

Таблица 2.15 - Структура фонда заработной платы по основным элементам

Показатели	2015 год		2016 год		Отклонение (+;-)	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
Оплата за отработанное время (по тарифным ставкам, окладам и сдельным расценкам) – всего, в том числе доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера:	22900	76,17	21700	71,93	-1200	-4,24
1. Доплата за стаж работы	638	2,12	905	3	267	0,88
2. Оплата за раб. время сверхнорм	333	1,11	495	1,64	162	0,53
3. Текущие премии	3067	10,2	4329	14,35	1262	4,15
4. Премии по итоге работы за год или иные вознаграждения	1593	5,3	1773	5,88	180	0,58
5. Прочие выплаты	1534	5,1	966	3,2	-568	-1,9
Итого	30065	100	30168	100	103	0

Предприятию надлежит придерживаться данной тенденции и учитывать темп увеличения оборота организации, показать предпосылки роста и подробно проверить аргументированность стимулирующих и компенсационных выплат по каждому работнику. Позитивным аспектом динамики 2016 года в сравнении с 2015 годом считается повышение части текущего и годового премирования,

что говорит о повышении переменной доли заработной платы и усилении ее стимулирующей функции.

3 ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА И СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО ПООЩРЕНИЯ ООО «КРУЭНСО»

3.1 Оптимизация эффективности деятельности персонала ООО «КРУЭНСО»

Для планирования трудовых ресурсов на предприятии нам нужно рассчитать такие показатели как среднесписочная численность персонала, количество смен, рабочих мест.

Для расчета этих показателей нам нужны данные таблицы 3.16, в которой указаны время и количество рабочих дней.

Таблица 3.16 – Количество рабочих мест с учетом графика работы на предприятии

Наименование должности	время работы в день, час	график выхода на работу, дни	количество смен, дни	Количество рабочих мест, шт.	Количество работников, чел.
Директор	8	5 дней в неделю	1	1	1
Бухгалтер	8	5 дней в неделю	1	1	1
Управляющий магазина	10	5 дней в неделю	1	1	1
Продавец	8	2 через 2	2	7	14
Кассир	8	2 через 2	2	2	4
Кладовщик	8	5 дней в неделю	1	1	1
Итого	-	-	-	13	22

ООО «КРУЭНСО» работает с 10.00 до 23.00, 7 дней в неделю с необходимыми выходными на профилактику и переучет, так же все сотрудники отдыхают 2 дня в году вне зависимости от смены – 1 и 2 января. Сотрудникам офиса даются выходные по законодательству, то есть суббота и воскресенье, а так же праздничные дни.

В 2017 году среднесписочное количество сотрудников должно составлять 22 человека, что на 5 человек больше, что обусловлено повышением объемов продаж основных торговых групп и созданием новых рабочих мест.

В штатное расписание будет добавлена должности: кладовщик, 2 продавцов и 2 кассиров.

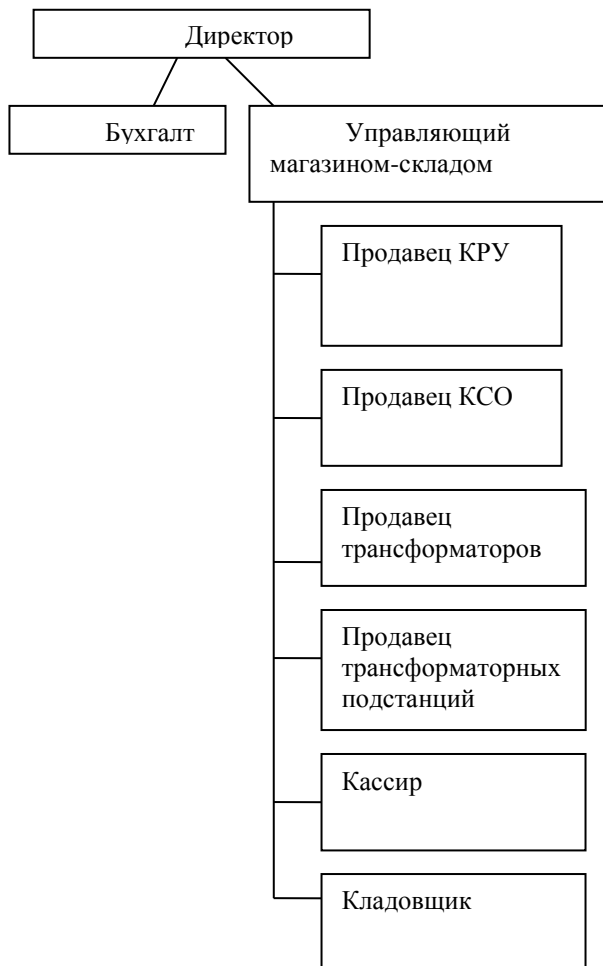


Рисунок 3.1– Организационная структура ООО «КРУЭНСО»

В согласовании со структурой управления ООО «КРУЭНСО» высший уровень управления показан директором. Директору подчиняются начальник отделения заказов и коммерческий директор, бухгалтерия. Директор управляет в согласовании с действующим законодательством хозяйственно-экономической деятельностью ООО «КРУЭНСО», несет полноту ответственности за результаты

принимаемых управленческих решений, защита и действенное эксплуатация имущества ООО «КРУЭНСО», а еще финансово-хозяйственные итоги его работы предприятия.

Организует работу и эффективное взаимодействие структурных подразделений компании.

Организует финансово-хозяйственную деятельность ООО «КРУЭНСО» на базе обширного применения новейшей технологии торгового процесса, современных форм и системы труда, учено-обоснованных нормативов материальных, экономических и трудовых затрат, исследования конъюнктуры рынка и современного опыта.

Находить решение вопросам, касающиеся финансово-экономической и хозяйственной деятельности ООО «КРУЭНСО», в границах предоставленных ему законодательством прав, поручает ведение отдельных направлений деятельности другим официальным лицам - заместителям директора, руководителям структурных подразделений.

Организует и согласовывает работы по охране труда на предприятии. Гарантирует защиту сотрудника от действия вредных и опасных условий. В отсутствие доверенности действовать от имени ООО «КРУЭНСО».

Представляет интересы ООО «КРУЭНСО» в отношениях с гражданами, юридическими лицами, органами государственной власти и управления. Распоряжаться имуществом и средствами ООО «КРУЭНСО» с соблюдением требований, конкретных законодательством Уставом (Положением) ООО «КРУЭНСО», другими нормативными актами. Раскрывать в банковских учреждениях расчетный и другие счета. Заключать трудовые контракты (договоры).

Все вопросы своевременной деятельности общества решаются директором, руководителями подразделений аппарата управления. Решения по общественно-финансовым вопросам деятельности компании производятся и принимаются органами управления с участием сотрудников на общем собрании.

Подразделения и работники ООО «КРУЭНСО», исполняющие конкретные функции управления, формируют многофункциональную подсистему управления. Функции управления деятельности ООО «КРУЭНСО» реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными сотрудниками, которые при этом входят в финансовые, координационные, социальные, психологические отношения друг с другом.

В обязанности управляющего магазином входит: руководить работой магазинов по приему, хранению и отпуску продукции, по ее размещению с учетом наиболее рационального использования торговых площадей, облегчение и ускорение поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п.

Обеспечивает качество и сохранность поступившей продукции, соблюдение правил реализации, правил оформления и сдачи приходно-расходных документов. Составляет установленную отчетность.

Следит за наличием и исправностью средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря и обеспечивает их своевременный ремонт.

Управляющий магазином организует формирование договорных отношений с дилерами, проведение погрузо-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, санитарии и документооборота.

Участвует в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей. Контролирует ведение учета складских операций, установленной отчетности. Принимает участие в разработке и осуществление мероприятий по повышению эффективности работы складского хозяйства, сокращению расходов на транспортировку и хранение продукции, внедрению в организацию складского хозяйства современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи. Руководит работниками склада и непосредственно кладовщиком.

Знакомиться с проектами решений руководства ООО «КРУЭНСО», касающихся складского хозяйства ООО «КРУЭНСО». Вносить на рассмотрение руководства ООО «КРУЭНСО» предложения по улучшению деятельности склада.

Осуществлять взаимодействие с руководителями всех (отдельных) структурных подразделений ООО «КРУЭНСО». Подписывает документы в пределах своей компетенции.

Вносить предложения о поощрении отличившихся работников, наложение взысканий на нарушителей трудовой дисциплины. Требует от руководства ООО «КРУЭНСО» оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

Бухгалтер обязан осуществлять организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности ООО «КРУЭНСО» и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности ООО «КРУЭНСО». Формирует в соответствии с законодательством о

бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности ООО «КРУЭНСО», необходимости обеспечения его финансовой устойчивости. Подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы документов внутренней бухгалтерской отчетности.

Обеспечивает порядок проведения инвентаризации.

Контроль над проведением хозяйственных операций, соблюдением технологии обработке бухгалтерской информации и порядка документооборота. Рациональную организацию бухгалтерского учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях.

Формирование и современное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности ООО «КРУЭНСО» его имущественном положении, доходах и расходах.

Разработку и осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины. Учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.

Своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операции, связанных с их движением. Учет издержек обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнение работ (услуг), результатов хозяйственно - финансовой деятельности ООО «КРУЭНСО».

Учет финансовых, расчетных и кредитных операций. Законность, своевременность и правильность оформления документов.

Составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции работ (услуг). Расчеты по заработной плате.

Правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений. Погашение в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам. Отчисление средств на материальное стимулирование работников ООО «КРУЭНСО» и т.д.

3.2 Оптимизация системы материального поощрения персонала ООО «КРУЭНСО»

Для расчета фонда заработной платы нужно составить штатное расписание на планируемый 2017 год.

Таким образом, месячный фонд заработной платы на планируемый 2017 год составит 2060 тыс. руб.

Увеличение числа работников приведет к увеличению фонда заработной платы.

Таблица 3.17 – Штатное расписание на 2017 год.

Наименование должности	количество человек, чел.	оклад в месяц, руб.	Сумма на бригаду, тыс. руб.
Директор	1	300000	300
Бухгалтер	1	150000	150
Управляющий магазином	1	150000	150
Кладовщик	1	100000	100
Продавец	14	80000	1120
Кассиры	4	60000	240
итого	22	840000	2060

Для увеличения трудовой эффективности персонала и эффективности применения рабочих мест применяется система материального поощрения, в которой применяются всевозможные формы – награждение за текущие итоги хозяйственной деятельности, доплаты и надбавки, разные разовые поощрения за итоги труда и социальные выплаты. В ООО «КРУЭНСО» разрабатывается положение о материальном стимулировании, что охватывает общие положения, порядок и объемы премирования, лишения и снижения объема премий, правила выплаты надбавок за стаж.

В общем положении устанавливаются разные виды поощрения, такие, к примеру, как:

- ежемесячные, поквартальные и годовые премии по итогам труда для каждого работника;
- премии за исполнение особо существенных задач;
- процентные надбавки за выслугу лет;
- субсидии на обеды;
- единовременная материальная помощь при предоставлении ежегодного отпуска.

Порядок и размеры премирования, лишения и снижения объема премий разрабатываются ООО «КРУЭНСО» с учетом особенности его работы.

Премирование делается по итогам работы за месяц либо квартал. При потребности могут вводиться другие периоды для премирования (сезон). Раздел о премировании обязан включать:

- определенные характеристики и обстоятельства премирования, по всем категориям работников;
- распорядок выплаты премий, увеличения либо снижения их размера.

Показатели и условия премирования должны быть четкими, отчетливо сформулированными. Они обязаны поддаваться количественному измерению и базироваться на действующем учете и отчетности. Их расчет обязан быть простым и понятным для работников. Показатели и условия премирования целесообразно дифференцировать по категориям сотрудников. При этом не должна допускаться множественность показателей и условий премирования.

Основой для начисления премий считаются информация бухгалтерской и статистической отчетности по результатам работы ООО «КРУЭНСО» – за прошедший месяц. При отсутствии денежных средств, премии не выплачиваются. В положении о премировании целесообразно предусмотреть метод осуществления расчета премии. Как правило, сумма премий делается на заработок по окладам за практически отработанное время. При этом целесообразно ориентировать, на какие надбавки и доплаты премия начисляется и на какие не начисляется. Кроме того, нужно четко найти, как начисляется премия на доход за сверхурочное время, за работу в праздничные и выходные дни. Как правило, премия начисляется на заработок по одинарным сдельным расценкам либо на одинарную тарифную ставку (оклад). Объемы и шкала премирования характеризуют значение премии.

В ООО «КРУЭНСО» недостает своей системы материального поощрения работников, кроме средств заработной платы. Я советую установить порядок премирования для должностей участвующих в конкретной деятельности по реализации товаров, то есть для сотрудников торгового зала. Я советую ввести поквартальную премию в объеме процента от стоимостного размера реализации по соответствующему объем реализации. Для этого нам необходимо рассчитать критический размер реализации на 2017 год и сезонные колебания выручки от реализации.

Для расчета критических значений нам потребуется рассчитать возможный уровень себестоимости на 2017 год. В процессе планирования надлежит измерить необходимости определения такой суммы издержек, которая позволяла бы предприятию исправно и на высочайшем уровне исполнять собственную хозяйственную деятельность при соблюдении рациональной экономии.

Таблица 3.18 – Данные по расчету критических значений и финансовой прочности

Показатели	2016 год	2017 год	Критическое значение на 2017 год
Объем реализации, тыс. руб.	247620	307620	258390
Сумма затрат на реализацию, тыс. руб.	228330	283660	258390
- в % к обороту	92,21	92,21	100,0
Затраты переменные, в тыс. руб.	127100	157900	132603
- в % к обороту	51,33	51,33	51,33
Затраты постоянные, в тыс. руб.	101230	125760	125760
- в % к обороту	40,88	40,88	48,67
4. Прибыль от продаж	19290	23960	0
- в % к обороту	7,79	7,79	0

Затем найдем запас финансовой прочности:

$$\text{ЗФП} = 307620 - 258390 = 49230 \text{ (тыс. руб.)}$$

Таким образом, уровень запаса финансовой прочности составит:

$$I_{\text{зфп}} = 49230 / 307620 = 16,00 \%$$

Для расчета коэффициента сезонности нам понадобится таблица 3.19, в которой приведены данные по объемам реализации по каждому кварталу с 2014года по 2016 год.

Таблица 3.19 – Данные для расчета сезонных колебаний

Период	2014 год	2015год	2016 год
1 квартал	51280	59580	67780
2 квартал	45780	51630	59700
3 квартал	40080	40380	52660
4 квартал	43420	57390	67480
Среднеквартальное значение	45140	52245	61905
Сумма	180560	208980	247620

Определяем сезонные колебания по годам, как отношение выручки от реализации каждого квартала к среднеквартальному значению за соответствующий период.

Таблица 3.20 – Расчет сезонных колебаний

Период	2014 год	2015 год	2016 год	Сумма сезонных колебаний	Коэффициент сезонности
1 квартал	113,60	114,04	109,49	337,13	112,38
2 квартал	101,42	98,82	96,44	296,68	98,89
3 квартал	88,79	77,29	85,07	251,15	83,72
4 квартал	96,19	109,85	109,01	315,04	105,01
Итого	-	-	-	-	400,00

Так как нам известен предполагаемый критические значения на 2017 год мы можем посчитать как он будет колебаться по сезонам. Для этого мы вычислим среднеквартальное значение:

$$258390 / 4 = 64600 \text{ тыс. руб.}$$

А теперь мы можем вычислить стоимостной объем реализации за первый квартал:

$$64600 * 1,1238 = 72600 \text{ тыс. руб.}$$

На второй квартал:

$$64600 * 0,9889 = 63880 \text{ тыс. руб.}$$

На третий квартал:

$$64600 * 0,8372 = 54080 \text{ тыс. руб.}$$

На четвертый квартал:

$$64600 * 1,0501 = 67830 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, если объем оборот организации будет превышать 72600, 63880, 54080 и 67830 тыс. руб. в соответствующие предлагаю установить процентные ставки в размере от объема оборот организации по квартальные 0,052% от выручки от реализации для управляющего магазина, 0,018% для кладовщика и 0,031 % для работников торгового зала, данные проценты должны формироваться от суммы выполненного объема.

Для примера рассмотрим данную систему премирования по плановой сумме объемов реализации – 307620 тыс. руб. Таким образом, получается, что при выполнении плана заработная плата управляющего магазина в год увеличится на 160 тыс. руб. и составит

1960 тыс. руб., таким же образом увеличится заработная плата торговых работников и по итогам года и составит 1500 тыс. руб. и 240 тыс. руб. соответственно.

Таблица 3.21 – Новая система премирования

Наименование должности	оклад в месяц, руб.	Премия за выполнение плана в год на бригаду, тыс. руб.	Сумма расходов в год, тыс. руб.
Директор	300000	-	3600
Бухгалтер	150000	-	1800
Управляющий магазином	150000	160	1960
Кладовщик	100000	100	1300
Продавец	80000	1500	14940
Кассиры	60000	240	3120
итого	840000	2000	26720

Исходя из этого, фонд заработной платы составит 26720 тыс. руб., сумма премирования в год составит 7,5% от фонда заработной платы, что будет формировать качественное стимулирование деятельности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования является предприятие ООО «КРУЭНСО», которое занимается продажей распределительного оборудования 0,4-35 кВ. Продукция включает КРУ и КСО среднего и низкого напряжения, а также трансформаторы и трансформаторные подстанции.

В рамках оценки эффективности использования ресурсного потенциала были сделаны выводы, среднегодовое количество сотрудников ООО «КРУЭНСО» снизилось на 1 человека, за счёт усовершенствования условий работы и внедрения новейших средств учета складского хозяйства. Среднегодовая стоимость основных фондов и среднегодовая стоимость текущих активов увеличилась. Данные изменения повлекли за собой рост валюты баланса и собственных средств компании.

В ООО «КРУЭНСО» увеличение оборота организации в 2016 году сформировался в рамках 18,49%, возросла сумма коммерческих издержек на 12,88%, и их доля по отношению к обороту организации понизилась на 1,78%. Чистая прибыль в 2016 году возросла на 7528 тыс. руб. Все эти тенденции являются положительными для молодого активно развивающегося ООО «КРУЭНСО». Интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности увеличился на 1,29.

Изучение коэффициентов движения персонала, говорит о довольно устойчивой ситуации в динамике сотрудников в ООО «КРУЭНСО». При понижении среднесписочной количества на одного человека коэффициенты оборота по приему и выбытию рабочих понизились на 9,8 и 9,5, коэффициента общего оборота сотрудников был стабильным и в 2016 году имеет положительную тенденцию.

Степень текучести сотрудников в ООО «КРУЭНСО» довольно высокий, и в 2016 году его значение возросло до 29,4 %. Коэффициент восполнения сотрудников в 2016 году никак не выше единицу, что говорит о том, что ООО «КРУЭНСО» испытывает нужду в персонале, так как количество выбывших превосходит количество принятых.

В рамках оценки эффективности деятельности персонала, был проведено исследования роста производительности труда. На положительное изменение данного показателя эффективности повлияли следующие факторы:

- повышения выработки одного торгового работника,
- прирост оборота организации связанный с сокращением числа работников,
- понижение количества работников,

- рост физического объема продаж,
- понижение трудоемкости,
- удорожание товарной массы,
- увеличения фондоотдачи,
- роста фондовооруженности.

Оценка эффективности оплаты труда и материального поощрения ООО «КРУЭНСО» показала, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом понизился, при увеличении коммерческих расходов.

Это соответствие динамики показателей привело к понижению части издержек в текущих расходах. Доля фонда заработной платы в общем размере средств на оплату труда в 2016 году не переменялся, что говорит о неизменной части иных дополнительных выплат.

Затраты на оплату труда стали меньше, возрос размер реализации ООО «КРУЭНСО»,

Оценка заработанной платы среднесписочного работника продемонстрировала, что она возросла на 0,3%. Заработная плата среднесписочного работника торговой категории не возросла.

На изменение оплаты труда повлияли: рост оборота организации, средняя заработная платы, производительности труда. Общая тенденция была на понижение, что дает возможность на плановый период увеличить кол-во сотрудников за счет роста товарооборота

В ООО «КРУЭНСО» уровень понизился на 0,64 %, что говорит о наиболее оптимальном применении средств. При снижающимся фонде заработной платы и вырастающем объеме реализации, эффективность труда росла быстрее, чем среднегодовая заработная плата. Понижение темпов роста фонда заработной платы привело к понижению ее значения в размер реализации на 2,19%. Понижение данного показателя рассматривается как положительная тенденция, что показывает уменьшение удельных издержек по оплате труда на единицу оборота организации.

Коэффициент поощрения прибыли вырос и обобщающий интегральный показатель вырос на 64,71%. В целом все изменения с учетом образовавшихся пропорций темпов роста производительности труда и средней заработной платы необходимо расценивать как позитивные, а также с позиции соотношения кадровой политики и управления персоналом ООО «КРУЭНСО».

Далее нами был определяется общая размер затрат работодателя, однако и рассчитывается их доля в объеме реализации товаров, а также сумма издержек, приходящаяся на одного среднесписочного работника ООО «КРУЭНСО».

Повышение общих издержек связано с подъемом дополнительных затрат на 18,2% при динамике всех издержек 0,3%, что говорит о склонности руководства ООО «КРУЭНСО» совершенствовать материальное поощрения эффективности труда сотрудников.

Обнаруженные изменения оцениваются с точки зрения эффективности системы материального поощрения, а также с позиции соотношения кадровой политике ООО «КРУЭНСО». Принципиальным значением обладает контроль над обоснованностью этих выплат на стадии антикризисного управления.

Оценка изменений структуры и состава фонда заработной платы указывает на то, что при понижении доли оплаты за отработанное время на 4,24% доля доплат и надбавок возросла на 7,75%. Предприятию надлежит придерживаться данной тенденции и учитывать темп увеличения оборота организации, показать предпосылки роста и подробно проверить аргументированность стимулирующих и компенсационных выплат по каждому работнику. Позитивным аспектом динамики 2016 года в сравнении с 2015 годом считается повышение части текущего и годового премирования, что говорит о повышении переменной доли заработной платы и усилении ее стимулирующей функции.

В 2017 году среднесписочное количество сотрудников должно составлять 22 человека, что на 5 человек больше, что обусловлено повышением объемов продаж основных торговых групп и созданием новых рабочих мест.

В штатное расписание будет добавлена должности: кладовщик, 2 продавцов и 2 кассиров.

Новая система материального стимулирования будет построена на системе учета плана объем оборот организации с учетом сезонных колебаний. Если объем реализации будет превышать 72600, 63880, 54080 и 67830 тыс. руб. в соответствующие предлагаю установить процентные ставки в размере от объема оборот организации по квартальные 0,052% от выручки от реализации для управляющего магазина, 0,018% для кладовщика и 0,031 % для работников торгового зала, данные проценты должны формироваться от суммы выполненного объема.

При выполнении плана заработная плата управляющего магазина в год увеличится на 160 тыс. руб. и составит 1960 тыс. руб., таким же образом увеличится заработная плата торговых работников и по итогам года и составит 1500 тыс. руб. и 240 тыс. руб. соответственно. Исходя из этого, фонд заработной платы составит

26720 тыс. руб., сумма премирования в год составит 7,5% от фонда заработной платы, что будет формировать качественное стимулирование деятельности компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алиев, И. И. Экономика труда: учебник для бакалавров / И. И. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. - М.: Юрайт, 2013. - 671 с.
2. Буравлева Е. Эффективность работы персонала: оценка, методики, инструменты. Электронный журнал Управляем предприятием № 5 (28) — май 2013 — www.consulting1c.ru.
3. Вукович Г.Г., Гелета И.В. Рынок труда. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 240 с.
4. Дубровин, И.А. Экономика труда: Учебник / И.А. Дубровин, Каменский А.С. — М.: Дашков и К, 2013. — 232 с.
5. Дьяконова Н. Чем мотивировать демотивированных сотрудников // HR-Portal. Интернет-источник. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/chem-motivirovatdemotivirovannyh-sotrudnikov> (дата обращения: 17.03.2017).
6. Колосовская Н. Оценка эффективности труда персонала по сбалансированным показателям №16 [234] 01.10.2011 RELGA.
7. Кудашев А. Р. Актуальные проблемы управления персоналом: сб. материалов III Всерос. науч.-практ. конф., посвящ. памяти проф. Г. В. Багаева / науч. ред. А. Р. Кудашев. –Уфа : БАГСУ, 2012.
8. Кудрявцева Ю.С., Поваляева А.И. Проблемы мотивации и стимулирования персонала // Научное сообщество студентов: Междисциплинарное исследование: сб. ст. по мат. II междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3. URL: sibac.info/sites/default/files/conf/file/stud_3_2.pdf. (дата обращения: 02.04.2017).
9. Мазин, А. Л. Экономика труда: учеб. пособие; рекомендовано МО РФ / А. Л. Мазин. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 623 с.
10. Мазин, А.Л. Экономика труда: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080104 «Экономика труда» / А.Л. Мазин... — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 623 с.
11. Мотивация и стимулирование персонала. Интернет-источник. URL: http://www.syntone.ru/library/books/content/4263.html?current_book_page=11 (дата обращения: 10.04.2017).
12. Одегов Ю.Г., Л.В. Карташова. Управление персоналом: Оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2012. – 256с.

13. Опыт мотивации труда в ведущих странах мира и целесообразность его применения на отечественных предприятиях. Интернет-ресурс URL: <http://xn---7sbocflsoiiggghiq.xn--p1ai/> (дата обращения: 12.04.2017).
14. Опыт поощрения персонала в зарубежных компаниях. Интернет-источник. URL: http://www.classs.ru/stati/menejment1/oput_pooshrenija.html (дата обращения: 04.04.2017).
15. Остапенко, Ю.М. Экономика труда: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 272 с.
16. Официальный сайт предприятия ООО «КРУЭНСО» <http://kruenso.ru>.
17. Шекшня Е.В. Управление персоналом современной организации: учебник. - М.: Изд-во «Интел-Синтез», 2011. – 336 с.
18. Шубина Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(23). URL: [http://sibac.info/archive/economy/8\(23\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/8(23).pdf) (дата обращения: 17.03.2017).
19. Экономика и социология труда: учеб. для студ.вузов по спец. «Управление персоналом». / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2012. – 584 с.
20. Economicus.Ru – образовательно-справочный сайт по экономике [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – СПб. : Economicus LLC. – Режим доступа: <http://economicus.ru/>. – Загл. с экрана. – Яз. рус.