

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ
РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001441
Дроновой Елены Александровны

Научный руководитель
доктор экономических наук,
профессор Третьякова Л.А.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Премирование сотрудников и его роль в разработке системы мотивации персонала.....	7
1.2. Условия и показатели системы премирования работников.....	15
1.3. Методы оценки эффективности системы премирования работников организации.....	22
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЛАЗУРИТ».....	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Торговый дом «Лазурит».....	29
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации.....	37
2.3. Оценка системы премирования работников в организации.....	44
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЛАЗУРИТ».....	51
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы премирования работников в организации ООО «Торговый дом «Лазурит».....	51
3.2. Обоснование эффективности разработанных мероприятий.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В существующих рыночных условиях, когда интересы клиента превыше всего, когда прослеживается высокий уровень конкуренции между отечественными и зарубежными предприятиями всех сфер бизнеса, а уровень реального спроса потребителей крайне нестабилен, грамотная стратегия компании в вопросе формирования и использования фонда оплаты труда играет одну из наиболее важных ролей. Заработная плата сотрудников в большинстве организаций является одной из самых больших статей затрат, тем самым непосредственно оказывает влияние на уровень себестоимости продукции, уровень цен, размер прибыли, что в конечном итоге сказывается на эффективности деятельности предприятия, финансовых результатах и конкурентоспособности его продукции на рынке. В тоже время, заработная плата имеет огромное социальное значение, так как является одним из основных показателей уровня жизни населения, платежеспособности граждан, эффективности использования трудовых ресурсов, сбалансированности процессов производства и потребления в стране.

При продуманной маркетинговой политике, грамотной производственной, логистической и сбытовой деятельности, а также использование наилучшей для конкретного предприятия формы и системы оплаты труда дает возможность предприятию повысить уровень производительности труда, улучшить конкурентные позиции продукции на рынке, что влечет за собой финансовую устойчивость и стабильность компании.

Главной целью для любого производственного предприятия является осуществление производственно-хозяйственной деятельности с целью получения прибыли. Прибыль обеспечивает предприятию возможность стабильного роста и развития, дает возможность осуществлять своевременную выплату заработной платы сотрудникам, погашать банковские кредиты и расчеты по прочим обязательствам, расширять

производство, выходить на новые рынки сбыта, а также позволяет заниматься социальным и профессиональным развитием коллектива предприятия.

Увеличение эффективности трудовой деятельности может быть достигнуто за счет различных инструментов воздействия на сотрудников. Наиболее мощным из всех инструментов является использование дополнительного материального вознаграждения работников за результаты труда, называемое премированием. Премия – это мера поощрения за особые достижения или заслуги в какой-либо области деятельности. Премия является одной из форм материального поощрения персонала за достижение высоких количественных и качественных показателей, таких, как рост производительности труда, внедрение достижений науки и техники в производство, экономия материальных, трудовых и энергетических ресурсов, повышение качества продукции, точность соблюдения технологических режимов, регламентов трудовой дисциплины, содержание оборудования в хорошем состоянии и т.д.

Все вышперечисленное невозможно без внедрения современных и гибких форм и систем оплаты труда, прогрессивных норм и нормативов по труду и заработной плате, внедрения новых методов организации труда на предприятии. Это дает возможность предприятию идти в ногу со временем, повышать уровень своей конкурентоспособности.

Обоснованием актуальности данной темы является то, что премирование за добросовестный труд имеет большое моральное и социальное значение, выступает в роли эффективного правового инструмента обеспечения трудовой дисциплины, является мощным стимулом для достижения высоких производственных результатов, оказывает позитивное воздействие на всех членов трудового коллектива.

Степень научной разработанности. Проблема стимулирования персонала организации всегда была интересна для исследователей. Большая часть исследований касается экономического взгляда на стимулирование

труда, но так же интерес к вопросам стимулирования труда проявляли и философы, социологи, психологи и педагоги. Общетеоретические взгляды на мотивацию труда разрабатывали такие ученые, как Е.А. Добролюбов, Н.И. Дряхлов, С.Б. Каверин, Р.А. Яковлев.

Исследованию проблем распределения доходов и регулированию отношений между трудом и капиталом уделено большое внимание в трудах классиков экономической теории: А. Смита, Д. Рикардо, К. Маркса. Изучению современных подходов к формам оплаты труда и премирования посвящены труды таких российских ученых-экономистов, как Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, В.В. Адамчук, В.Н. Бобков, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, А.Л. Жуков, А.Ф. Зубкова, Е.Д. Катульский, Ю.П. Кокин, В.Ф. Майер, Л.С. Ржаницына, Р.А. Яковлев, В.Г. Ярмольчук и др.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Торговый дом «Лазурит» (ООО «ТД «Лазурит»).

Предмет исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе совершенствования системы премирования работников в ООО «ТД «Лазурит».

Цель – обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы премирования работников в ООО «ТД «Лазурит».

Для этого необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) рассмотреть теоретические основы организации системы премирования работников;
- 2) изучить организационно-экономическую характеристику организации ООО «ТД «Лазурит»;
- 3) провести анализ современного состояния системы премирования работников в организации ООО «ТД «Лазурит»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы премирования работников в ООО «ТД «Лазурит» и обосновать их эффективность.

Информационную базу составляют законы Российской Федерации, учебная литература, научные труды, статьи в профессиональных журналах, а также годовая отчетность и документация предприятия за 2015-2017 годы.

В исследовании были использованы следующие **методы**: анализ документов, SWOT-анализ, количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Премирование сотрудников и его роль в разработке системы мотивации персонала

Человеческий ресурс – ресурс особый: несмотря на различные профессиональные и личностные характеристики, человек не будет приносить отдачу до тех пор, пока он не видит личной субъективной мотивации. В отличие от оборудования, капитала, людей невозможно просто купить. Человек не управляем с помощью прямого воздействия. Воздействия на данный объект должны быть опосредованы, и находиться в соответствии с внутренними желаниями и потребностями человека. Для того чтобы в сознании человека сформировалось желание работать, в компании должна быть правильно сконструирована система мотивации, в том числе материальное стимулирование.

Одной из основных форм материального стимулирования, помимо заработной платы, является премирование [23, с. 54].

Премия в переводе с латинского языка – это награда, отличие. В Трудовом Кодексе РФ не содержится понятия премиальных выплат, однако описываются их характеристики, указывается, за что они могут быть выплачены.

Из ст. 129 ТК РФ следует, что в состав заработной платы входят, в том числе премии, которые по своей природе являются выплатами стимулирующего характера. Порядок выплаты может быть установлен внутренними актами организации, в частности: локальными актами, коллективными договорами, соглашениями. В ст. 191 ТК РФ указывается, что одним из видов поощрения сотрудников за успехи в трудовой деятельности являются премии. Исходя из этих исходных данных, можно вывести определение премии.

Премия – это стимулирующая выплата, входящая в состав заработной платы, которая выплачивается за добросовестное исполнение обязанностей сотрудником организации, а порядок и конкретные основания для начисления премиальных определяются либо внутренними актами конкретной организации, либо решением работодателя.

Основные определения понятия «премия», данные в различных источниках, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Основные определения понятия «премия»

№	Содержание	Автор	Источник
1.	Премия – это дополнительное вознаграждение, выплачиваемое рабочим и служащим сверх тарифной ставки (должностного оклада) за определенные достижения в работе.	О.К. Пестова	48, с. 116
2.	Премия – одна из форм поощрения работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности	Д.Э. Каримова	25, с. 46
3.	Премия – одна из форм поощрения за достижения в различных видах деятельности.	В.Ф. Вакуленко	14, с. 48
4.	Премия – дополнительное вознаграждение к заработной плате за превышение производственных норм, снижение себестоимости и т.п.	Н.М. Плеве	50, с. 46
5.	Премия – мера поощрения за особые успехи, заслуги.	Н.В. Боровикова	11, с. 40
6.	Премия – дополнительное вознаграждение, денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо отрасли деятельности.	З.С. Тюрина	69, с. 152
7.	Премия – денежная выплата работнику (как правило, в рамках премиальной системы оплаты труда), стимулирующая заинтересованность в результатах труда.	А.С. Охотников	46, с. 118

Таким образом, премией можно назвать денежную выплату в определенном размере, назначаемую в отношении одного либо нескольких сотрудников, отдельно от основного оклада. Основная цель премии состоит в благодарности работника за отличные результаты, а также в стимулировании его на дальнейший рост и профессиональные успехи.

Как правило, премия всегда положительно влияет на психологический настрой сотрудника. Именно она нередко способствует достижению максимально высоких результатов и эффективности производства.

Работники с благодарностью относятся к такому работодателю и стараются выполнять собственные обязанности максимально качественно.

Под премированием понимается выплата работникам денежных сумм сверх основной части заработной платы (в том числе с учетом выплат компенсационного характера) в целях поощрения за достижение определенных результатов, выполнение обязательств и т.д., а также в целях стимулирования дальнейшего роста этих результатов, обязательств [42, с. 218].

Премирование является наиболее эффективным вариантом повышения производительности труда в организации. Поэтому, чтобы организованно выплачивать премии работникам, необходимо их классифицировать на следующие виды [11, с. 41].

1. Систематические премиальные поощрения, которые начисляются работникам регулярно. Основаниями таких выплат могут быть: выполнение разнообразных задач организации, выслуга, непрерывный стаж в данной организации.

Для получения работниками таких выплат разрабатываются и принимаются локальные нормативные акты или приложения (дополнения) к трудовому договору.

2. Премиальные выплаты по результатам выполненной работы. В данном случае, чтобы получить такую премию, необходимо выполнить установленный руководством план и достичь оговоренных показателей. Следует отметить, что при допущении грубых ошибок и нарушений, работника лишают премиальной выплаты. К примеру, за опоздание на три часа лишают 25%-ной части премии; при прогуле – 50%-ной.

Премиальные выплаты по результатам выполненной работы также группируются на следующие подвиды:

– ежемесячная премия (выплачивается конкретному работнику в зависимости от его успехов в течение месяца при условии его творческого подхода и инициативности);

– квартальная премия (выплачивается раз в квартал (обычно в последнем месяце 1,2,3 кварталов года) при соблюдении высокого качества, объема и заданных сроков);

– годовая премия (выплачивается работнику раз в год в зависимости от того, какие были достигнуты результаты и показатели, также при условии соблюдения трудовой дисциплины в организации).

3. Премии за выслугу. Порядок таких поощрений устанавливается локальными нормативными актами, в содержание которых входят лица, имеющих право рассчитывать на такие выплаты, также стаж работы не менее трех лет. В стаж добавляется и время службы в армии, и время обучения, и время по уходу за ребенком.

Далее представлена таблица 1.2, в которой указан порядок формирования премиальных выплат за выслугу [14, с. 49].

Таблица 1.2

Порядок формирования премиальных выплат за выслугу

№	Стаж работы, годы	Доля оклада за месяц, %
1.	1-3	0,6
2.	3-5	0,8
3.	5-10	1
4.	10-15	1,15
5.	Свыше 15	1,3

Из таблицы 1.2 видно, что чем больше стаж работника в организации, тем больше доля оклада за месяц. Это является хорошим стимулом работника к формированию высоко стажа и преданности организации.

4. Единовременные премиальные поощрения. Особенность их заключается в том, что они не указаны ни в каких-либо документах организации.

Такие выплаты присуждаются: за выслугу; за непрерывный стаж; получение инвалидности; достижение пенсионного возраста; за внедрение новых технологий в производственный процесс; за рационализаторскую деятельность. Тем самым, премию получают только те работники, которые достигли поставленные руководством цели.

5. Однократные премии – это премии, выплачиваемые работникам по особым случаям. Главное требование для получения таких поощрений – добросовестное выполнение своих обязанностей и отсутствие замечаний со стороны руководства организации.

Праздничные дни, в которые выплачиваются однократные поощрительные выплаты: День Защитника Отечества; Праздник Весны и Труда; День России; День народного единства; Новый год; профессиональный праздник; день организации; юбилейные даты.

Основные виды премий и их краткая характеристика представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Виды премий и их характеристика

№	Классификация	Виды и характеристика
1	2	3
1.	По показателям премирования	1) Производственная премия начисляется систематически: за квартал, полугодие и т. д. Такие премии выплачиваются сотрудникам, как благодарность за добросовестный труд и выполнение рабочих обязанностей; 2) Поощрительная премия не имеет отношения к трудовым обязанностям сотрудника. Такая премия может выплачиваться: за выслугу лет, к юбилею или любой другой праздничной дате, по завершении очередного трудового года.
2.	По частоте перечислений	1) Премии систематического характера начисляются регулярно; 2) Премии единовременного характера выплачиваются единожды.
3.	По целевому назначению	1) Премия общего характера выплачивается при достижении высоких результатов в работе; 2) Премия специального типа начисляется за выполнение специальных задач.
4.	По оценке показателей результатов	1) Индивидуальная премия выплачивается отдельному сотруднику за определенные достижения; 2) Коллективная премия начисляется отделу, цеху, команде за их общие достижения.

Продолжение таблицы 1.3

5.	По форме выплаты	1) Денежная премия выплачивается в денежном эквиваленте; 2) Товарная премия выплачивается в виде ценного подарка.
6.	По способу начисления	1) Абсолютная премия начисляется в твердом размере; 2) При начислении относительной премии учитываются индивидуальные проценты и набавки.

Таким образом, изучив, какие премиальные поощрения бывают в организациях, нужно приступить к изучению форм оплаты, включающих премиальную систему.

Форма оплаты труда – это важный элемент в организации оплаты труда работника, который показывает взаимозависимость между показателями нормы труда и мерах его оплаты, и которая гарантирует работнику получение им заработной платы в соответствии с результатами деятельности [13, с. 105].

Существует две основные формы оплаты труда: повременная и сдельная. Они, в свою очередь, тоже классифицируются. Однако необходимо отметить, что важной составляющей в структуре этих форм труда является наличие премиальной системы как особой, призванной повысить эффективность и производительность труда на предприятии. Формы оплаты труда представлены на рисунке 1.1. [67, с. 93].

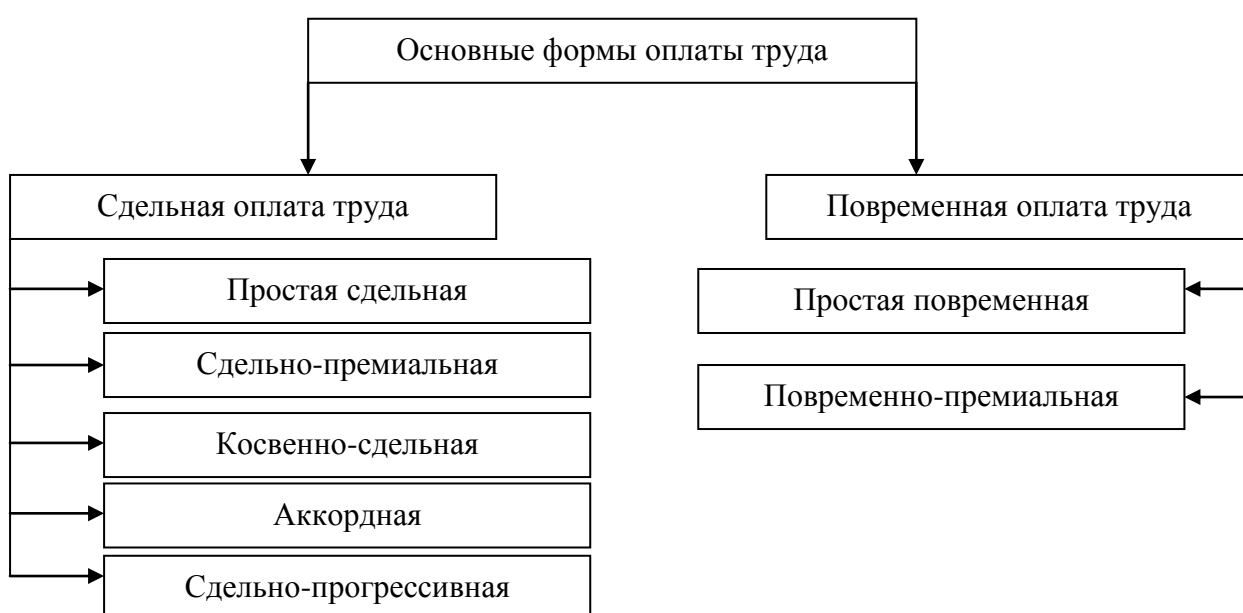


Рис. 1.1. Основные формы оплаты труда на предприятии

1. Повременно-премиальная система оплаты труда. Заработная плата при такой системе имеет 2 части: оклад или произведение дневной тарифной ставки на отработанное время и премия за какие-либо успехи в работе.

Что касается премий, их размеры определяют руководители, и они выплачиваются раз в месяц в виде фиксированной суммы либо процентов от тарифной ставки.

2. Сдельно-премиальная система оплаты труда. В рамках этой системы кроме основного оклада предусматривается премия за перевыполнение нормы выработки.

3. Бонусная система оплаты труда. При использовании этой системы заработная плата делится на 2 части: основной оклад и премиальные поощрения. Размер премии устанавливается в процентах и отдельно для каждого сотрудника в соответствии с его выручкой.

4. Комиссионная система оплаты труда. В данном случае заработная плата, в отличие от бонусной системы, состоит из одной части – процента от прибыли, которую они принести предприятию.

Подобная система оплаты труда распространена для сотрудников, которые занимаются развозной или же разносной торговлей, время работы которых узнать практически невозможно. Также при такой системе оплаты труда могут устанавливаться минимальные оклады, которые выплачиваются сотрудникам, если их заработная плата, рассчитанная посредством установленного процента, окажется меньше минимальной.

5. Система оплаты труда с групповым премированием почти похожа на бестарифную, сущность которой заключается в том, что фонд заработной платы делится на доли. Только тут кроме оклада еще начисляются и премии. Последовательность их выплаты такова:

- определяется общая сумма премиальных поощрений или для отдела, или для группы работников, которые сотрудничают в рамках одного проекта;
- измеряется доля занятости каждого работника в данном проекте;

– высчитывается сумма премиальных поощрений для всех членов проекта.

6. Система оплаты труда с премиями за знания и компетенцию. При такой системе премии выплачиваются не за какие-либо достижения в работе, а за получение новых знаний, умений и навыков. Поэтому появляется некая зависимость: чем выше уровень квалификации и образования у работника, тем больше размер его премии. Эта зависимость имеет место быть при том условии, что работник занимает должность в соответствии с его образованием и квалификацией. Такая система оплаты труда в современных условиях должна получить широкое применение в организациях, ценящих в своих работниках стремление к получению более высокого уровня знаний и квалификации, так как знания сегодня является важным ресурсом.

7. Комбинированные системы оплаты труда. При такой системе предполагается комбинирование нескольких систем оплаты труда. Основной оклад работника может начисляться как при повременной системе оплаты труда, а премии – как при сдельно прогрессивной и бонусной системе.

8. Индивидуальные премии. Они представляют собой неконсолидированные выплаты, которые начисляются вместе с основным заработком и связаны, прежде всего, с достижением конкретной задачи и другими индивидуальными заслугами работника.

9. Коллективные премии. Они выплачиваются всем членам команды за достижение конкретных количественных показателей.

10. Участие в прибылях. Такая система группируется на две части: схемы, когда начисляются премии в виде денежного вознаграждения от прибыли и схемы, когда премии от прибыли распределяются в виде акций.

11. Участие в доходах. При использовании этой системы предполагаются коллективные премии за счет высокой производительности рабочей силы в цехе либо на всем предприятии. Эти премии могут быть увязаны с объемами производства и объемами продаж.

Использование хотя бы одной системы оплаты труда, в которой присутствует премиальная сторона поощрения, несомненно, приведет к эффективному стимулированию работников любой организации, и, следовательно, к повышению качества выполнения работы и предоставления услуг, так как преобладает именно материальная заинтересованность людей в связи с сегодняшней сложившейся экономической ситуацией.

Таким образом, чтобы компании осуществляли свою деятельность на высоком уровне, необходимо проводить мероприятия усовершенствования премиальной системы оплаты труда, так как эти меры являются прямым способом не только просто поощрить работников за работу, но и повысить эффективность и результативность труда, снизить текучесть кадров. Ведь, если работник доволен условиями и системой оплаты труда, с большей вероятностью он не уволится из организации. Можно даже утверждать, что премирование гарантирует высокую заинтересованность работника в результатах деятельности.

1.2. Условия и показатели системы премирования работников

Основная цель премирования – повышение эффективности работы предприятия на основе стимулирования трудовой активности персонала. Организация премирования работников предприятия основана на следующих принципах: справедливость и обоснованность размеров и дифференциации премий; материальная заинтересованность работников в достижении высших конечных результатов трудовой деятельности; сочетание индивидуальной и коллективной заинтересованности в результатах труда; поощрение творческой инициативы, ответственности, достижения высокого качества труда, продукции, работ и услуг; простота определения размеров премирования выплат; ясность и доступность для понимания работниками связи между их трудовыми усилиями и вознаграждением; гибкость – изменение премиальной системы в соответствии с изменением целей и задач

материального стимулирования; гласность поощрения как сочетание материальных и моральных стимулов к труду [69, с. 153].

Рассмотрим условия и содержание системы премирования на предприятии.

Оплата труда и материальное стимулирование работников предприятия регламентируются следующими основными локальными нормативными документами:

1. Положением об оплате труда работников.
2. Положением о стимулировании работников.
3. Тарифными ставками профессий рабочих.
4. Трудовыми договорами и дополнительными соглашениями к ним.
5. Положением об установлении надбавок за профессиональное мастерство рабочим.
6. Коллективным договором между работодателем и первичной профсоюзной организацией.

Условия премирования работников отражены в Положении о премировании организации. Положение о премировании необходимо для эффективного управления персоналом. При этом важно оформить нормы о премировании юридически правильно. Чем лучше документированы показатели и условия премирования и их выполнение работником, тем легче работодателю аргументировать решения о назначении и выплате премии в отношении каждого работника и тем сильнее будет его позиция в споре с работником, в том числе и при его увольнении.

Разные премии характеризуются различными показателями и условиями премирования, которые лучше отразить в отдельном документе. Кроме того, с таким документом легче ознакомить тех работников, которые участвуют в данной программе премирования. Имея такие документы для каждого вида премий, проще обосновать расходы на оплату труда для налоговой инспекции. Это особенно выгодно для крупных компаний.

Премирование персонала осуществляется в соответствии со следующими условиями.

1. Премирование работников производится по заранее определенным показателям.

2. Размер премии должен быть связан с теми экономическими выгодами, которые принес работник организации.

3. Премирование может производиться как за месяц, квартал, год, так и по факту достижения определенных результатов труда.

4. Начисление и выплата премий производится на основании приказа главного руководящего лица организации.

5. Основанием для выплаты премии директорам, главным инженерам и главным бухгалтерам филиалов, если таковые имеются, является приказ головной компании.

6. Начисление всех видов премий в целях налогообложения учитывается и включается в состав расходов по соответствующим видам деятельности (ремонтная, эксплуатационная и др.) и видам расходов (на эксплуатацию, ремонт, перемещение) согласно налоговой учетной политике.

7. Показатели, условия и размер премирования устанавливаются главным руководящим лицом организации (в противном случае показатели премирования могут быть деформированы и не соответствовать реальным целям компании).

8. Не должно существовать плановых расходов на премирование.

9. На предприятии для выплат премий и других социальных нужд в соответствии с учетной политикой может создаваться резервный фонд – фонд потребления, который создается путем переброски сумм чистой прибыли в конце отчетного года. За счет этого фонда предприятие может выплатить работнику премию (или долю премии) сразу же с момента фиксации достигнутых результатов труда, в то время как сама организация обычно получает прибыль, обусловленную достижением определенных

(превосходных) результатов труда данного работника, лишь по истечению определенного срока времени.

10. Премия начисляется за выполнение каждого показателя в отдельности.

11. При невыполнении основного условия премирования премия не выплачивается полностью.

12. Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, а по показателям, по которым такая отчетность не предусмотрена, по данным оперативного учета, утверждаемым соответствующим должностным лицом.

При отсутствии учета показателей премия по итогам работы не начисляется и не выплачивается. Ответственность за достоверность данных оперативного учета несут руководители соответствующих отделов, служб, цехов, районов, отделений и т.д.

13. Показатели и условия премирования и размер расходов на оплату труда коллективам (бригаде, цеху и т.д.) могут устанавливаться с учетом распределения премий по коэффициенту трудового участия (КТУ).

14. Главное руководящее лицо организации имеет право в индивидуальных случаях увеличивать размер начисленной премии за особые результаты по установленным показателям, но не более чем на определенную фиксированную величину (в процентах от начисленной премии).

Указанное увеличение премии оформляется соответственно приказом главного руководящего лица организации.

15. Главное руководящее лицо организации имеет право полностью или частично лишить отдельных работников премии за производственные упущения.

Перечень производственных упущений, за которые работники могут лишаться премии полностью или частично, должен быть заранее установлен и быть общедоступным. Пример таких упущений – прогулы, появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, нарушения

правил техники безопасности, пожарной безопасности, правил внутреннего трудового распорядка и т.д.

Лишение или снижение размера премии производится за тот расчетный период, в котором упущение было совершено или обнаружено, и оформляется приказом.

16. По каждому виду премирования должны быть разработаны и утверждены локальные положения о начислении премий за производственные результаты. Указанные положения в филиале утверждаются его директором (управляющим), а в генеральной дирекции – генеральным директором. Данные положения в виде приложений к коллективному договору являются его неотъемлемой частью.

17. В положении по каждому виду премирования должны быть учтены особенности показателей и условий производственной деятельности, определен конкретный круг премируемых по каждому из видов премирования, конкретизированы показатели и условия премирования работников с учетом их участия в деятельности.

18. Порядок формирования и расчета размера средств на премирование определяется согласно приказу главного руководящего лица организации.

19. Конкретный размер средств, направляемых на премирование, определяется согласно утверждаемому главным руководящим лицом порядку формирования и расчета размера средств, направляемых на премирование.

Условия премирования должны охватывать производственную и трудовую дисциплину, охрану труда и технику безопасности, культуру производства и выполнение различных мероприятий.

Положительная, нарастающая динамика уровней показателей премирования имеет принципиальное значение в организации текущего премирования в условиях интенсификации производства. При пересмотре системы текущего премирования рабочих особое внимание целесообразно уделить формам организации премирования, уточнению, исходя из реальной обстановки, производственных задач, которые должны решаться

в текущем периоде, конкретизации показателей конечных результатов, правильному выбору направленности поощрительного воздействия механизма стимулирования для их выполнения (таблица 1.4) [23, с. 55].

Таблица 1.4

Основные показатели формирования экономического стимулирования

№	Показатели	Формы стимулирования
1.	Индивидуальные показатели труда, объем выпускаемой продукции	Сдельно-премиальная оплата в соответствии с выполнением и перевыполнением объемов
2.	Качество продукции (содержание объектов)	Повременно-премиальная, отвечающая требованиям безопасности движения
3.	Высокие индивидуальные показатели труда	Специально-целевые премиальные системы
4.	Качество продукции	Бригадно-контрактная премиальная система
5.	Достижение коллективных результатов труда	Аккордная (подрядная) система
6.	Результаты работы подразделения	Участие в прибылях, бонусы по результатам
7.	Квалификация работника, его деловые и личностные качества	Повременно-премиальная тарифно-разрядная система оплаты
8.	Стаж работы (выслуга лет)	Премиальная система вознаграждения за выслугу лет
9.	Факт работы в подразделении	Общие для всех работников виды социальных выплат, льгот и гарантий

Премирование может осуществляться по одному или группе согласованных показателей. Специалисты выделяют четыре основные группы показателей премирования, стимулирующих рабочих за индивидуальные результаты труда. К ним относятся:

1. Количественные показатели: выполнение и перевыполнение производственных заданий по выпуску продукции и номенклатуре, процент выполнения норм выработки, обеспечение бесперебойной и ритмичной работы оборудования, соблюдение или сокращение плановых сроков проведения ремонтных работ, выполнение работ меньшей численностью по сравнению с нормативной, снижение трудоемкости продукции и др.;

2. Качественные показатели: повышение качества выпускаемой продукции, процент сдачи продукции с первого предъявления, снижение процента брака, повышение коэффициента сортности продукции и т.п.;

3. Экономия используемых ресурсов: экономное расходование сырья и материалов, экономия топлива и электроэнергии, сокращение затрат на обслуживание и ремонт оборудования и др.;

4. Рациональное использование техники: выполнение сроков освоения новой техники и прогрессивной технологии, соблюдение технологической дисциплины, повышение коэффициента загрузки оборудования и т.п.

Для руководителей, специалистов и служащих показатели премирования связаны в первую очередь с получением прибыли. Высказываются предложения о необходимости учета в системе премирования руководителей организаций таких показателей, как выполнение договорных обязательств, рост объема производства, обеспечение выпуска продукции современного технологического уровня и качества.

Показатели премирования должны соответствовать задачам производства в данном подразделении или на предприятии и их выполнение реально должно зависеть от трудовых усилий работников, включенных в круг премируемых.

Рыночная модель организации стимулирования работников не ограничивает возможности применения как индивидуальной, так и коллективной форм премирования рабочих за текущие результаты работы.

Каждая компания заинтересована в достижении цели, в положительном финансовом результате деятельности организации. Основным ресурсом компании являются сотрудники. Именно поэтому все руководители компаний стараются сделать так, чтобы каждый сотрудник работал на все 100%, чтобы каждый понимал общую цель компании и свой вклад в ее достижение, чтобы каждый работник был заинтересован в эффективной и

продуктивной работе. Для этого в компаниях разрабатываются системы мотивации, где применяются материальные и нематериальные методы стимулирования.

Среди факторов, которые положительно влияют на мотивацию сотрудников, исследователи выделяют следующие: понимание результата, целостность; осознавать полезность компании обществу; понимать важность собственной работы; самостоятельность в принятии решений, автономия; обратная связь между руководством и работниками; справедливость вознаграждения; разнообразие умений и навыков; общественное признание деятельности работника [42, с. 219].

Таким образом, система показателей и условий премирования должна быть гибкой, восприимчивой к возникающим проблемам, узким местам, изменениям в производстве, структуре управления и составе функций, и вместе с тем показатели должны действовать по возможности длительный срок. Показатели премирования должны быть адекватны основным целям и задачам, в частности для руководства они должны быть увязаны главным образом с прибылью и, возможно, с некоторыми другими системными показателями, для рабочих и специалистов – с экономией ресурсов, увеличением производительности или качества работ.

1.3. Методы оценки эффективности системы премирования работников организации

На современных предприятиях руководители придают большое значение материальному и нематериальному стимулированию персонала. На основе собственной управленческой практики либо успешного опыта других компаний они внедряют новые формы стимулирования либо корректируют уже имеющиеся мотивационные программы. Под мотивационными программами понимается комплекс мероприятий, направленных на поддержание или повышение степени заинтересованности работников в

процессе и результатах труда. В связи с этим обоснована потребность руководителей-инициаторов изменений в оценке эффективности мотивационных программ.

Выбор показателей и методов оценки эффективности системы премирования, как правило, определяется целями, ради которых эта система внедрена в компании. Специалисты в области управления персоналом выделяют три основные группы целей мотивации персонала: привлечение и удержание работников; повышение эффективности труда; повышение исполнительской дисциплины.

Эффективность – это соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов (затрат), имеющих отношение к их достижению. Соответственно, общая формула эффективности может иметь следующий вид:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}.$$

Как правило, эффективность выражается в долях или процентах.

Для оценки результата на уровне предприятия можно использовать показатель прибыли, дохода за конкретный период времени. Результат можно соотносить с затратами того или иного вида. В частности, для предприятия важны затраты труда, производственных площадей, оборотных средств и др. От вида рассматриваемых затрат зависят частные показатели эффективности: рентабельность, фондоотдача, производительность труда, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений и т. д. Все перечисленные показатели относятся к показателям экономической эффективности.

Экономическая эффективность, как правило, интересует руководство компании в первую очередь, ведь для принятия управленческих решений нужно понимать, является ли то или иное кадровое изменение экономически целесообразным. К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных программ в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той

или иной мотивационной программы. Понятно, что таким результатом может стать прирост дохода или прибыли компании за отчетный период, но на эти показатели влияет большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации. В связи с этим показатели экономической эффективности мотивационных программ, приведенные в таблице 1.5, обычно носят косвенный характер.

Таблица 1.5

Основные показатели эффективности системы премирования

№	Показатель	Формула расчета
1.	Производительность труда (ПТ)	$ПТ = Q / ССЧ$, где Q – объем работы; ССЧ – среднесписочная численность персонала.
2.	Коэффициент опережения (Коп)	$Коп = ТРпт / ТРзп$, где ТРпт – темпы роста производительности труда; ТРзп – темпы роста заработной платы.
3.	Доля заработной платы в себестоимости продукции (%зп)	$\%зп = ФОТ / С$, где ФОТ – фонд заработной платы, руб.; С – себестоимость продукции, руб.
4.	Зарплатоотдача (ЗО)	$ЗО = В / ФОТ$, где ФОТ – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.
5.	Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = ФОТ / В$, где ФОТ – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.
6.	Фонд заработной платы на одного работника (Кр)	$Кр = ФЗП / ССЧ$, где ФЗП – фонд заработной платы (общий); ССЧ – среднесписочная численность работников.
7.	Среднегодовая заработная плата (ГЗП)	$ГЗП = Д * Т * ЧЗП$, где Д – количество отработанных дней году; Т – продолжительность рабочего дня, часов; ЧЗП – среднечасовая зарплата, руб.

Основным показателем эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Его рост служит косвенным подтверждением эффективности применяемых мотивационных программ. Объем работы можно оценивать как в натуральном измерении (в штуках, тоннах, километрах, квадратных метрах, литрах и др.), так и в стоимостном (в рублях).

Показатель опережения отражает соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы. В норме он должен быть больше единицы. В этом случае можно предположить, что материальное стимулирование в компании успешно решает задачу повышения экономической и производственной отдачи от персонала.

Еще одним важным косвенным показателем экономической эффективности мотивационных программ может быть доля заработной платы в себестоимости продукции/совокупных затратах на персонал. При проведении экономико-статистического анализа экономисты по труду предварительно определяют нормативные значения данного показателя. Желательно иметь такую статистику по предприятиям отрасли, но, к сожалению, подобная информация не всегда доступна для анализа. Этот показатель позволяет учитывать и планировать затраты на заработную плату, отслеживать, чтобы фонд заработной платы не превышал заданных нормативов. В различных отраслях бизнеса затраты на заработную плату варьируются в диапазоне от 20 до 60% от совокупных затрат.

Затраты на внедрение системы мотивации рассчитать проще, поскольку учет таковых ведется постоянно. Их можно разделить на следующие виды: затраты на оплату труда работников, занятых в реализации системы мотивации; затраты на обеспечение материальных и нематериальных факторов системы мотивации; затраты на разработку и создание инфраструктуры системы мотивации [44].

С развитием менеджмента стал интенсивно развиваться подход к оценке социальной эффективности, выражающей социальный результат управленческой деятельности.

По общему определению социальная эффективность управления характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива, степень удовлетворенности персонала различными аспектами труда.

В таблице 1.6 приведена расширенная классификация показателей социальной эффективности. Для конкретного предприятия могут быть выбраны наиболее существенные показатели, актуальные в данный момент [44].

Таблица 1.6

Классификация показателей социальной эффективности

№	Группа показателей социальной эффективности	Показатели социальной эффективности
1.	Удовлетворенность работников различными аспектами труда	Удовлетворенность уровнем заработной платы, системой социальной защищенности, санитарно-гигиеническими условиями труда, организационно-трудовыми условиями труда, отношениями в коллективе, содержанием и значимостью труда, системой вознаграждения и признания заслуг, системой карьерного развития, системой профессионального развития, конкретными кадровыми мероприятиями.
2.	Текучесть кадров	Текучесть кадров в целом по предприятию, в структурных подразделениях.
3.	Санитарно-гигиенические условия труда	Температурный режим, освещенность рабочих мест, уровень шума, запыленность помещений, обеспеченность работников санитарно-гигиеническими помещениями.
4.	Организационно-трудовые условия труда	Уровень дисциплины труда, исполнительской дисциплины, травматизма работников, заболеваемости работников, удельный вес нормируемых операций, уровень оснащенности рабочих мест, механизации и автоматизации труда, компьютеризации административно-управленческого труда. Напряженность и интенсивность труда, рациональность режимов труда и отдыха, удельный вес творческих операций, удельный вес неквалифицированного труда, обеспеченность работников нормативной документацией, соотношение формальных и неформальных структур управления.
5.	Социально-психологические условия труда	Морально-психологический климат в коллективе; уровень конфликтности в отдельных подразделениях и на предприятии в целом; участие работников в управлении; уровень вовлеченности и лояльности персонала.
6.	Социальная защищенность работников	Жилищные условия работников и членов их семей, обеспеченность детскими дошкольными учреждениями, медицинской помощью, путевками в санаторно-оздоровительные учреждения, дополнительными пенсионными гарантиями.
7.	Профессионально-квалификационная структура персонала	Общеобразовательный уровень работников; профессиональный уровень работников; уровень квалификации работников; доля работников, прошедших повышение квалификации; доля работников с удовлетворительными результатами аттестации.

Показатели социальной эффективности управления определяют с помощью анализа экономической и статистической отчетности, анкетирования и интервьюирования работников, метода экспертных оценок, метода наблюдения и других методов. При этом одни показатели определяются с известной степенью условности, а другие вообще не могут быть выражены количественно.

Выводы по первой главе:

Премия – это стимулирующая выплата, входящая в состав заработной платы, которая выплачивается за добросовестное исполнение обязанностей сотрудником организации, а порядок и конкретные основания для начисления премиальных определяются либо внутренними актами конкретной организации, либо решением работодателя.

Под премированием понимается выплата работникам денежных сумм сверх основной части заработной платы (в том числе с учетом выплат компенсационного характера) в целях поощрения за достижение определенных результатов, выполнение обязательств и т.д., а также в целях стимулирования дальнейшего роста этих результатов, обязательств [42, с. 218].

Система показателей и условий премирования должна быть гибкой, восприимчивой к возникающим проблемам, узким местам, изменениям в производстве, структуре управления и составе функций, и вместе с тем показатели должны действовать по возможности длительный срок. Показатели премирования должны быть адекватны основным целям и задачам, в частности для руководства они должны быть увязаны главным образом с прибылью и, возможно, с некоторыми другими системными показателями, для рабочих и специалистов – с экономией ресурсов, увеличением производительности или качества работ.

При расчете экономической эффективности длительно действующих систем премирования, стимулирующих улучшение уровня выполнения показателей, для сравнения с достигнутыми, целесообразнее брать средний

уровень выполнения показателя в базовом периоде. При определении этого уровня не должны приниматься во внимание не типичные уровни выполнения показателя отдельными рабочими, либо проработавшими меньшую часть месяца при индивидуальной организации труда и его оплаты; не характерные случаи выполнения показателей при коллективной организации труда и оплаты. В целях оценки социальной эффективности для конкретного предприятия могут быть выбраны наиболее существенные показатели, актуальные в данный момент.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЛАЗУРИТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Торговый дом «Лазурит»

Общество с ограниченной ответственностью «Торговый Дом «Лазурит» является самостоятельным хозяйствующим субъектом. В соответствии с Уставом компании (Приложение 1), Общество с ограниченной ответственностью «Торговый Дом «Лазурит» создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», является юридическим лицом.

Полное фирменное наименование на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Торговый Дом «Лазурит». Сокращенное фирменное наименование на русском языке: ООО «ТД «Лазурит».

Целью деятельности ООО «ТД «Лазурит», в соответствии с Уставом компании, является получение максимальной прибыли и удовлетворение общественных потребностей.

В соответствии с целью, основным направлением деятельности компании является:

- проведения работ и оказания услуг по заказам юридических лиц и граждан как в России, так и за рубежом на основании заключенных договоров или в инициативном порядке на условиях, определяемых договоренностью сторон;
- поставок продукции, выполнения работ, оказания услуг в кредит, оказания финансовой или иной помощи на условиях, определенных договоренностью сторон;
- участия в деятельности других юридических лиц путем приобретения их акций, внесения паевых взносов;

- создания совместных предприятий с иностранными юридическими лицами и гражданами в соответствии с действующим законодательством;
- осуществления совместной деятельности с другими юридическими лицами для достижения общих целей.

ООО «ТД «Лазурит» – крупнейшая в России сеть по продаже корпусной и мягкой мебели для дома, офиса, гостиниц. Мебель под ТМ Lazurit представлена в 160 городах России. Розничная сеть компании – это 500 фирменных салонов и федеральный интернет-магазин (по данным за декабрь 2016 г). Управляющая компания находится в самом западном регионе РФ – в г. Калининграде.

Под маркой «Лазурит» более 20 лет разрабатывается и производится широкий ассортимент мебели для дома, офиса и гостиниц в оригинальном дизайне. С 1996 года в Калининграде начали работать первые мебельные салоны под маркой «Лазурит». 2002 год – начало оптовых поставок на российский рынок, а с 2004 года во всех крупных городах России начали открываться фирменные салоны компании.

Сегодня работают Региональные отделения Торгового дома «Лазурит»: Московское, Северо-Западное, Уральское, Центральное, Сибирское, Южное, Приволжское, Дальневосточное.

В Торговом доме «Лазурит» работает около 4600 сотрудников, на долю розничных площадей приходится более 115 000 кв. м и 100 000 кв. м занимает общая складская площадь. В среднем в год 250 000 семей покупают мебель «Лазурит».

Организационная структура управления Белгородского подразделения ООО «ТД «Лазурит» представлена в Приложении 2.

Организационную структуру ООО «ТД «Лазурит» формируют такие отделы, как бухгалтерия, производственный отдел, конструкторский отдел, отдел сбыта, отдел снабжения, отдел кадров.

Организационная структура управления ООО «ТД «Лазурит» относится к линейно-функциональному типу. Данный тип организационных

структур характеризуется тем, что первому (линейному) руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений. Данные функциональные подразделения не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям, но это уже самостоятельное подразделение со своей внутренней структурой. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и решения других вопросов.

Практика использования такой структуры показала следующие ее преимущества: четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках, четкое разделение труда, квалифицированная подготовка решений.

Миссией ООО «ТД «Лазурит» является производство высококачественной мебельной продукции, максимально удовлетворяющей требованиям потребителей.

Проведем анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности компании в 2015-2017 гг.

Таблица 2.1

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности
ООО «ТД «Лазурит» в 2015-2017 годы

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. руб.	5435874	4350148	4990876	- 19,97	14,73
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3442512	2561478	2150489	- 25,6	- 16,04
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2493362	1788670	2840387	- 28,26	58,79
Управленческие расходы, тыс. руб.	612398	603645	597346	- 1,43	- 1,04
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1380964	1185025	2243041	- 14,19	89,3

Продолжение таблицы 2.1

Прочие доходы, тыс. руб.	113546	416874	719854	267,14	72,68
Прочие расходы, тыс. руб.	393962	190215	186411	- 51,72	- 1,9
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	899553	1181786	2279759	31,37	92,9
Рентабельность продаж, %	25	27	44	–	–
Среднесписочная численность персонала, чел.	49	53	57	8,1	7,5

Проанализировав данные таблицы 2.1 можно сделать вывод о том, что деятельность компании «ТД «Лазурит» в 2016-2017 гг. была успешной. Об этом свидетельствует рост таких показателей, как выручка (14,73% в 2017 г.), валовая прибыль (58,79% в 2017 г.), чистая прибыль (92,9% в 2017 г.). Рост выручки предприятия связан с увеличением объемов реализации продукции в отчетном периоде. Рост валовой и чистой прибыли компании связан с повышением эффективности деятельности компании.

Графически динамика основных показателей деятельности ООО «ТД «Лазурит» представлена на рисунке 2.1.

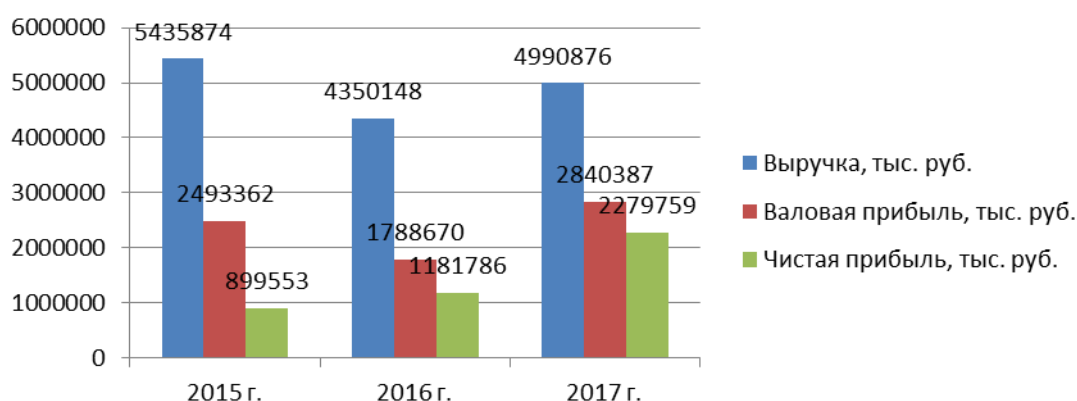


Рис. 2.1. Динамика основных показателей деятельности ООО «ТД «Лазурит» в 2015-2017 годы

Охарактеризовав направления деятельности компании «ТД «Лазурит», рассмотрим финансово-экономические показатели, перейдем непосредственно к анализу финансового состояния.

Проведем анализ соотношения активов и пассивов организации, для наглядности данные сведем в таблицу 2.2.

Таблица 2.2

**Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств
по сроку погашения**

Актив, тыс. руб.	Годы			Пассив, тыс. руб.	Годы			Знак неравенства		
	2015	2016	2017		2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A1	689249	812456	467312	П1	100026 2	1012100	673465	≤	≤	≤
A2	51849	42374	879900	П2	662548	773437	104209 5	≤	≤	≤
A3	779573	924045	850200	П3	209102 2	2275146	296895 0	≤	≤	≤
A4	4776549	4844602	5015137	П4	254270 0	2562700	252771 0	≥	≥	≥

Условие ликвидности баланса:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4$$

Из четырех полученных пропорций, характеризующих соотношение по степени ликвидности активов и сроку погашения обязательств, не выполняется ни одно неравенство, т.е. активы были не способны покрыть обязательства организации в течение 2015-2017 гг.

С точки зрения ликвидности произведем расчет коэффициентов характеризующие платежеспособность компании, используя данные таблицы 2.2.

Расчет коэффициента общей ликвидности:

$$K_{ол} = \frac{(A1 + \frac{1}{2} \cdot A2 + \frac{1}{3} \cdot A3)}{(П1 + \frac{1}{2} \cdot П2 + \frac{1}{3} \cdot П3)}; \quad \text{где} \quad (2.1)$$

$K_{ол}$ – общий коэффициент ликвидности;

A1, A2, A3 – активы организации по степени реализуемости;

П1, П2, П3 – пассивы организации по степени срочности погашения.

$$K_{ол} (2015) = 0,48$$

$$K_{ол} (2016) = 0,53$$

$$K_{ол} (2017) = 0,56$$

Расчет коэффициента абсолютной ликвидности:

$$K_a = A1 / \Pi1 + \Pi2 \quad (2.2)$$

$$K_a (2015) = 0,41$$

$$K_a (2016) = 0,45$$

$$K_a (2017) = 0,27$$

Расчет коэффициента текущей ликвидности:

$$K_{\text{тл}} = A1 + A2 + A3 / \Pi1 + \Pi2 \quad (2.3)$$

$$K_{\text{тл}} (2015) = 0,91$$

$$K_{\text{тл}} (2016) = 0,99$$

$$K_{\text{тл}} (2017) = 1,28$$

Расчет коэффициента быстрой ликвидности:

$$K_{\text{бл}} = A1 + A2 / \Pi1 + \Pi2 \quad (2.4)$$

$$K_{\text{бл}} (2015) = 0,45$$

$$K_{\text{бл}} (2016) = 0,48$$

$$K_{\text{бл}} (2017) = 0,79$$

Анализ полученных коэффициентов представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Коэффициенты ликвидности и сравнение с рекомендуемыми значениями

Коэффициент	Годы			Абсолютное отклонение		Рекомендуемые значения
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	
1	2	3	4	5	6	7
К-т общей ликвидности ($K_{\text{ол}}$)	0,48	0,53	0,56	0,05	0,03	≥ 1
К-т абсолютной ликвидности (K_a)	0,41	0,45	0,27	0,04	- 0,18	$> 0,05-0,1$
К-т текущей ликвидности ($K_{\text{тл}}$)	0,91	0,99	1,28	0,08	0,29	> 2
К-т быстрой ликвидности ($K_{\text{бл}}$)	0,45	0,48	0,79	0,03	0,31	> 1

Как показал анализ таблицы 2.3, коэффициент абсолютной ликвидности, отражающий способность организации ликвидировать часть или полную сумму краткосрочной задолженности за счет собственных денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, в 2017 году имеет значение, которое соответствует допустимому уровню – 0,27, но при

этом за исследуемый период он снизился на 0,18. Коэффициент текущей ликвидности в 2016 году увеличился с 0,91 до 0,99, а в 2017 году – до 1,28, но при этом не достиг рекомендуемого значения. То же можно сказать и о коэффициенте быстрой ликвидности.

Далее оценим эффективность деятельности организации ООО «ТД «Лазурит». Для этого рассчитаем основные показатели деятельности организации, результаты расчетов отразим в таблице 2.4.

Расчет рентабельности активов:

$$K_{ра} = \text{Чистая прибыль} / \text{Сумма активов} * 100\% \quad (2.5)$$

$$K_{ра} (2015) = 899553 / 6297220 * 100\% = 14$$

$$K_{ра} (2016) = 1181786 / 6297220 * 100\% = 18$$

$$K_{ра} (2017) = 2279759 / 6297220 * 100\% = 36$$

Расчет рентабельности продаж:

$$K_{рп} = \text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка} * 100\% \quad (2.6)$$

$$K_{рп} (2015) = 1380964 / 5435874 * 100\% = 25$$

$$K_{рп} (2016) = 1185025 / 4350148 * 100\% = 27$$

$$K_{рп} (2017) = 2243041 / 4990876 * 100\% = 44$$

Расчет рентабельности основной деятельности:

$$K_{род} = \text{Прибыль} / \text{Себестоимость} + \text{Расходы} * 100\% \quad (2.7)$$

$$K_{род} (2015) = 1380964 / 3442512 + 1006360 = 31$$

$$K_{род} (2016) = 1185025 / 2561478 + 793860 = 35$$

$$K_{род} (2017) = 2243041 / 2150489 + 783757 = 76$$

Таблица 2.4

Динамика показателей рентабельности деятельности ООО «ТД «Лазурит»
за 2015-2017 годы

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6
Рентабельность активов, %	14,0	18,0	36,0	4,0	18,0
Рентабельность продаж, %	25,0	27,0	44,0	2,0	17,0

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6
Рентабельность основной деятельности, %	31,0	35,0	76,0	4,0	41,0

Анализ данных таблицы 2.4 позволяет сделать вывод о том, что эффективность использования активов организации растет – об этом свидетельствует рост показателя рентабельности активов с 14% в 2015 г. до 18% в 2016 г. и 36% в 2017 г.

Рост рентабельности продаж с 25% в 2015 г. до 44 % в 2017 г. говорит о росте суммы прибыли, которую организация получает с каждого рубля проданной продукции.

Рост рентабельности основной деятельности предприятия с 31% в 2015 г. до 76% в 2017 г. свидетельствует об увеличении прибыльности инвестиций организации в производство услуг компании.

Отсюда можно сделать вывод о высокой эффективности деятельности ООО «ТД «Лазурит». Положительной является также тенденция роста анализируемых показателей рентабельности.

Таким образом, в настоящее время исследуемое предприятие ООО «ТД «Лазурит» не полностью обеспечивает себя оборотными активами из собственных средств и имеет достаточно низкую долю устойчивых средств, необходимых для финансирования своих активов. Так как некоторые рассчитанные коэффициенты не соответствуют установленным нормативным значениям, можно сделать вывод о том, что у компании существуют определенные проблемы в части эффективности использования оборотных средств. Но, в целом, финансовое состояние организации устойчиво. Устойчивый рост чистой прибыли компании свидетельствует об эффективности ее финансово-хозяйственной деятельности.

2.2. Анализ системы управления персоналом в организации

Система управления персоналом является основой менеджмента организации, поскольку реализует основную задачу менеджмента – организацию деятельности. Эффективность менеджмента напрямую зависит от качества управления персоналом.

Для повышения эффективности менеджмента в управлении персоналом на первый план выступают вопросы оптимизации кадрового состава, которые особенно важны для организаций, проходящих фазы кризиса или находящихся в ситуации спада.

Управление персоналом является подсистемой в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определенной организационной иерархической структуры.

Проведем анализ нормативно-правовой базы системы управления персоналом, а также выявим преимущества и недостатки основных подсистем системы управления персоналом (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Анализ нормативно-правовой базы системы управления персоналом в

ООО «ТД «Лазурит»

№	Подсистема управления персоналом	Нормативно-правовая база	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5
1.	Рекрутинг персонала	Положение о подборе персонала.	- быстрое замещение вакантных должностей; - возможность использования внутренних и внешних источников привлечения кандидатов.	- отсутствие кадрового резерва.
2.	Управление адаптацией	Положение об адаптации персонала, положение о наставничестве.	- использование современных методов адаптации; - быстрые сроки адаптации сотрудников.	

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5
3.	Обучение и развитие	Положение об обучении персонала, положение о повышении квалификации и профессиональной переподготовке.	- обеспечение регулярного обучения сотрудников; - использование современных методов обучения.	- сложность использования методов обучения вне рабочего места.
4.	Оценка персонала	Положение об аттестации персонала.	- возможность карьерного роста для сотрудников; - обеспечение соответствия между работниками и занимаемыми должностями; - позитивное влияние на мотивацию сотрудников.	- требование материальных затрат для проведения аттестации; - стресс для сотрудников.
5.	Мотивация и стимулирование	Положение об оплате труда, положение о моральном и материальном стимулировании работников.	- заинтересованность персонала в результатах деятельности; - ориентация на командную работу; - использование способов мотивации как материального, так и морального характера.	- не учитываются индивидуальные показатели деятельности работников.

Таким образом, в организации каждая подсистема управления персоналом регламентируется локальными нормативно-правовыми актами. Проанализировав основные преимущества и недостатки подсистем, можно сделать вывод, что данные процессы организованы на достаточно высоком уровне.

Динамика и структура трудовых ресурсов организации являются важными показателями при оценке эффективности трудовых ресурсов предприятия в целом, поскольку стабильность кадровой ситуации напрямую влияет на эффективность деятельности организации в целом.

Проведем анализ основных кадровых процессов в ООО «ТД «Лазурит» на основе данных таблицы 2.6.

Таблица 2.6

Динамика персонала ООО «ТД «Лазурит»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, 2017 г. к 2015 г.
1	2	3	4	5
Численность персонала на начало года	47	52	55	117,02
Среднесписочное число работников, чел.	49	53	57	116,3
Принято всего, чел.	5	3	4	80
Выбыло всего, чел.	–	–	–	–
в т.ч.:				
-по сокращению штатов	–	–	–	–
-по собственному желанию	–	–	–	
- за нарушение трудовой дисциплины	–	–	–	–

Как видно из таблицы 2.6, численность сотрудников ООО «ТД «Лазурит» в 2017 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 17,02% и составила 55 чел.

Расчет основных показателей движения кадров приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Расчет показателей движения кадров в ООО «ТД «Лазурит»

Показатель	Формула	Обозначения	Расчет
1	2	3	4
Коэффициент оборота по приему	$K_{п} = Ч_{пр} / Ч_{ср}$	$K_{п}$ – коэффициент оборота по приему; $Ч_{пр}$ – количество принятых работников за отчетный период; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.	$K_{п2015} = 5 \setminus 49 * 100 = 10,2$ $K_{п2016} = 3 \setminus 53 * 100 = 5,6$ $K_{п2017} = 4 \setminus 57 * 100 = 7$
Коэффициент постоянства кадров	$K_{пос} = Ч_{р} / Ч_{ср}$	$K_{пос}$ – коэффициент постоянства кадров; $Ч_{р}$ – численность работников, проработавших в организации в течение всего года; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за этот период	$K_{пос2015} = 47 \setminus 49 * 100 = 95,9$ $K_{пос2016} = 52 \setminus 53 * 100 = 98,1$ $K_{пос2017} = 55 \setminus 57 * 100 = 96,4$

Далее проанализируем полученные результаты (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Оценка движения кадров в ООО «ТД «Лазурит»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, 2017 г. к 2015 г.
1	2	3	4	5
Коэффициент оборота по приему	10,2	5,6	7	68,6
Коэффициент оборота по выбытию	–	–	–	–
Коэффициент постоянства кадров	95,9	98,1	96,4	100,5
Коэффициент текучести кадров	–	–	–	–
Коэффициент абсентеизма	–	–	–	–
в т.ч. по болезни	–	–	–	–

Коэффициент оборота по приему на протяжении исследуемого периода снизился на 31.4% и составил 10,2% в 2015 г., 5,6% в 2016 г., 7% в 2017 г.

Коэффициент постоянства кадров был достаточно высоким и постоянным, за исследуемый временной промежуток увеличился всего на 0,5%. В течение исследуемого периода отсутствовала текучесть персонала.

Анализ основных кадровых процессов ООО «ТД «Лазурит» показывает, что компания расширяет свою деятельность, принимая новых сотрудников в штат. В целом, исходя из отсутствия текучести кадров, можно сделать вывод, что сотрудники организации довольны условиями работы и заработной платой, и не стремятся менять место работы.

Далее проведен анализ структуры и укомплектованности персоналом штата ООО «ТД «Лазурит» в 2015-2017 гг. (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Структура и укомплектованность персоналом ООО «ТД «Лазурит»

за 2015-2017 годы

Показатели	2015 г.			2016 г.			2017 г.		
	Кол-во должностей	Кол-во физ. Лиц	Укомплектованность, %	Кол-во должностей	Кол-во физ. Лиц	Укомплектованность, %	Кол-во должностей	Кол-во физ. Лиц	Укомплектованность, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всего в том числе:	47	47	100,0	52	52	100%	55	55	100,0

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Руководители	6	6	100,0	6	6	100,0	6	6	100,0
Специалисты	19	19	100,0	20	20	100,0	20	20	100,0
Рабочие	12	12	100,0	14	14	100,0	17	17	100,0
Служащие	10	10	100,0	12	12	100,0	12	12	100,0

Как видно из таблицы 2.9, количество должностей в соответствии со штатным расписанием составило: в 2015 г. – 47 ед., в 2016 г. – 52 ед., в 2017 г. – 55 ед. Укомплектованность штата в 2015-2017 гг. – 100%. 100% укомплектованности свидетельствует об эффективной кадровой политике организации.

Все руководители и специалисты ООО «ТД «Лазурит» имеют полное высшее образование. Рабочие компании обладают специальным профильным образованием.

Далее рассмотрим распределение персонала по возрасту (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Распределение персонала в ООО «ТД «Лазурит» по возрасту
в 2017 году

Группы работников по возрасту, лет	Всего (чел / %)	Руководители		Специалисты		Служащие		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
До 20	20	-	-	5	25	-	-	6	35
20-30	38	2	33	11	55	-	-	8	47
30-40	36	4	67	4	20	9	75	3	18
40-50	6	-	-	-	-	3	25	-	-
50-60	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	100	6	100	20	100	12	100	17	100

Исходя из расчетов, мы видим, что наибольшее количество сотрудников имеют возраст в диапазоне от 20 до 30 лет – 38 человек и от 30 до 40 лет – 36 человек. Из них руководителей – 6 человек, специалистов – 15 человек, служащих – 9 человек и рабочих – 11 человек.

Рассмотрим распределение персонала по полу в 2017 году (таблица 2.11).

Таблица 2.11

Распределение персонала в ООО «ТД «Лазурит» по полу
в 2017 году

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Руководители	3	10	3	12,5
Специалисты	12	38	8	33
Служащие	3	10	9	37,5
Рабочие	13	42	4	17
Итого	31	100	24	100

Проанализировав данные таблицы 2.11, мы видим, что в организации работают 24 женщины и 31 мужчина.

В таблице 2.12 представлено распределение персонала по трудовому стажу в 2017 году.

Таблица 2.12

Распределение персонала в ООО «ТД «Лазурит» по трудовому стажу
в 2017 году

Группы работников по возрасту, лет	Всего (чел. / %)	Руководители		Специалисты		Служащие		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	27	-	-	3	15	-	-	12	70,5
5-10	36	-	-	5	25	10	83	5	29,5
10-15	25	-	-	12	60	2	17	-	-
15-20	12	6	100	-	-	-	-	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	100	6	100	20	100	12	100	17	100

Исходя из расчетов, мы видим, что в основном работники организации имеют стаж от 5 до 10 лет, что составляет 36%. 27% сотрудников имеют стаж до 5 лет, 25% от 10 до 15 и 12% – 15-20 лет. Работников со стажем свыше 20 лет в организации нет.

Проведем анализ заработной платы сотрудников ООО «ТД «Лазурит» за 2015-2017 годы (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Анализ заработной платы сотрудников ООО «ТД «Лазурит»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика, 2017 г. к 2015 г.	
				абсолютная, руб.	относительная, %
Руководители	29800	31400	32350	2550	108,6
Специалисты	21600	22500	23200	1600	107,4
Рабочие	18000	19600	22200	4200	123,3
Служащие	16000	16500	17100	1100	106,9

Заработная плата всех категорий сотрудников ООО «ТД «Лазурит» в 2015-2017 гг. росла. Так, заработная плата руководителей в 2017 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 8,6% и составила 32350 руб.

Заработная плата специалистов компании выросла на 7,4% и составила в 2017 г. 23200 руб. Заработная плата рабочих увеличилась на 23,3% и в 2017 г. составила 22200 руб. Заработная плата служащих выросла на 6,9% и в 2017 г. составила 17100 руб.

Таким образом, в организации каждая подсистема управления персоналом регламентируется локальными нормативно-правовыми актами. В течение исследуемого периода отсутствовала текучесть персонала. Укомплектованность штата в 2015-2017 гг. – 100%, что свидетельствует об эффективной кадровой политике организации. Все руководители и специалисты ООО «ТД «Лазурит» имеют полное высшее образование. Рабочие компании обладают специальным профильным образованием.

Успех деятельности предприятия во многом зависит от уровня квалификации его сотрудников, степени сплоченности команды, работающей на достижение его цели. Стратегия развития персонала является частью общей стратегии развития предприятия. Стратегия развития персонала ООО «ТД «Лазурит» реализуется через систему профессионального

обучения персонала предприятия, которую разрабатывает и реализует отдел кадров ООО «ТД «Лазурит».

2.3. Оценка системы премирования работников в организации

В системе мер по созданию эффективного стимулирующего механизма трудовой активности работников важная роль принадлежит премированию. Премия по своему экономическому содержанию отличается от тарифной части заработной платы тем, что ее размер непосредственно зависит от конечных результатов работы организации, и поэтому не может быть постоянно гарантирован. Через систему премирования стимулируется материальная заинтересованность работников в повышении качества торгового обслуживания, росте производительности труда, сокращении расходов и увеличении прибыли.

На практике встречается различное множество систем премирования, стремящихся наиболее справедливо оценить труд персонала, учесть специфику работы, цели и принципы организации и стимулировать повышение эффективности, качества или производительности труда. Однако не все решения бывают удачны. Иногда встречается премирование всех или большинства работников в прямой зависимости от конечных результатов деятельности организации и в одинаковом размере, что существенно ослабляет личную заинтересованность в достижении положительных результатов собственного труда

В ООО «ТД «Лазурит» различают основную и дополнительную оплату труда. Основой построения системы тарифных ставок и окладов является минимальная заработная плата, установленная Правительством РФ.

Дополнительная оплата труда зависит от категории работников, результатов хозяйственной деятельности предприятия и устанавливается в виде премий, вознаграждений, бонусов и других выплат. Положение о стимулировании труда ООО ТД «Лазурит» устанавливает следующие виды

форм материального стимулирования: для работников бухгалтерии – премии в размере двух окладов, а так же полугодовые и годовые премии в размере оклада (в случае выполнения плана по продажам); для работников службы маркетинга – премии в размере 1-1,5 оклада, а так же до 15% от суммы увеличения объема товарооборота; для работников службы сбыта – премии в размере 1 оклада, а так же до 5% от суммы товарооборота.

Для сотрудников отдела продаж методы стимулирования предусмотрены в зависимости от занимаемых должностей: мерчендайзеры – применяется система 30%-70%, т.е. 30% заработной платы составляет оклад, остальное – премии, которые напрямую зависят от выполнения плана по продажам; торговые представители – фиксированная оплата труда – 2 оклада, и так же система премий 30%-70%; супервайзеры – оклад в зависимости от товарной группы – 35-45 тыс. руб. и фиксированная система начисления бонусов – это четко определенная денежная премия, которую может получить каждый торговый представитель при условии выполнения одной или ряда поставленных задач. Фиксированный бонус, как правило, не превышает трети от суммы оклада. Размер такого бонуса рассчитывается в процентах от выполнения и имеет порог ограничения.

Также для сотрудников эксклюзивных торговых проектов предусмотрены бонусы: за расширение клиентской базы, за перевыполнение плана, за отсутствие дебиторской задолженности.

Анализ структуры фонда оплаты труда по видам выплат представим в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Анализ фонда оплаты труда по видам выплат в ООО «ТД «Лазурит»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение, 2017/2015, тыс. руб.
1	2	3	4	5
Оплата по окладу	5313	5345	5794	481
Доплата за совмещение	42	56	27	- 15

Продолжение таблицы 2.14

1	2	3	4	5
Оплата отпуска	515	530	524	9
Премия к основной заработной плате (в форме оклада)	7915	8876	8102	187
Премии за выполнение плана	2610	3051	2907	297
Премии в % от товарооборота	1101	1308	1254	153
Премии за увеличение товарооборота	750	792	726	- 24
Полугодовые и годовые премии	122	156	134	12
Бонус за расширение торговой сети	421	421	393	- 28
Бонус за расширение клиентской базы	469	481	261	- 208
Прочие доплаты	582	424	483	- 99
Всего:	19840	21440	20605	765
В том числе:				
Постоянная часть ФОТ	5870	5931	6 345	475
Переменная часть ФОТ	13 970	15509	14 260	290

Из таблицы 2.14 видно, что более чем на 70% заработная плата сотрудников ООО «ТД «Лазурит» состоит из переменной части. Среди форм материального стимулирования около 40% занимают премии к основной заработной плате, выплачиваемые в размере оклада, 14% премии за выполнение плана, около 6% премии, выплачиваемые в процентах от товарооборота.

Из анализа можно сделать вывод, что в целом почти по всем видам выплат происходит увеличение количества денежных средств, что является положительным моментом. Однако для того, что бы сформулировать более объективные выводы о том, как влияет увеличение фонда оплаты труда на деятельность предприятия, необходим анализ эффективности использования фонда оплаты труда и его влияние на показатели производительности труда.

Расчет показателей представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Расчет показателей эффективности системы премирования

Показатель	Формула	Обозначения	Расчет
1	2	3	4
Производительность труда	$ПТ = В / ССЧ$	В – выручка, руб.; ССЧ – среднесписочная численность	$ПТ_{2015} = 5435874 / 49 = 110936,2$ $ПТ_{2016} = 4350148 / 53 = 82078,2$ $ПТ_{2017} = 4990876 / 57 = 87559,2$

Продолжение таблицы 2.15

1	2	3	4
Коэффициент опережения	$\text{Коп}=\text{ТРпт}/\text{ТРзп}$	ТРпт – темпы роста производительности труда; ТРзп – темпы роста заработной платы	$\text{Коп}_{2016}=0,74/1,01=0,73$ $\text{Коп}_{2017}=1,06/0,89=1,19$
Доля заработной платы в себестоимости продукции	$\%зп=\text{ФОТ}/\text{С}$	ФОТ – фонд оплаты труда, руб.; С – себестоимость продукции, руб.	$\%зп_{2015}=19840000/3442512=5,76$ $\%зп_{2016}=21440000/2561478=8,37$ $\%зп_{2017}=20605000/2150489=9,58$
Зарплатоотдача	$\text{ЗО}=\text{В}/\text{ФОТ}$	ФОТ – фонд оплаты труда, руб.; В – выручка, руб.	$\text{ЗО}_{2015}=5435874/19840000=0,27$ $\text{ЗО}_{2016}=4350148/21440000=0,20$ $\text{ЗО}_{2017}=4990876/20605000=0,24$
Зарплатоемкость	$\text{ЗЕ}=\text{ФОТ}/\text{В}$	ФОТ – фонд оплаты труда, руб.; В – выручка, руб.	$\text{ЗЕ}_{2015}=19840000/5435874=3,65$ $\text{ЗЕ}_{2016}=21440000/4350148=4,93$ $\text{ЗЕ}_{2017}=20605000/4990876=4,13$
Фонд заработной платы на одного работника	$\text{ФОТ}=\text{ФОТ}/\text{ССЧ}$	ФОТ – фонд оплаты труда, руб.; ССЧ – среднесписочная численность	$\text{ФОТ}_{2015}=19840000/49=404,9$ $\text{ФОТ}_{2016}=21440000/53=404,5$ $\text{ФОТ}_{2017}=20605000/57=361,5$
Среднегодовая заработная плата	$\text{ГЗП}=\text{Д}*\text{Т}*\text{ЧЗП}$	Д – количество отработанных дней в году; Т – продолжительность рабочего дня, часов; ЧЗП – среднечасовая зарплата, руб.	$\text{ГЗП}_{2015}=185*12*175=388,5$ $\text{ГЗП}_{2016}=183*12*180=395,3$ $\text{ГЗП}_{2017}=189*12*155=351,5$

Далее проанализируем динамику основных показателей (таблица 2.16)

Таблица 2.16

Показатели эффективности системы премирования в ООО «ГД «Лазурит»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+,-)	Темп роста, 2017/2015
	2015	2016	2017		
1	2	3	4	5	6
Производительность труда	110936,2	82078,2	87559,2	-23377	78,9
Коэффициент опережения	-	0,73	1,19	0,46	163
Доля заработной платы в себестоимости продукции	5,76	8,37	9,58	3,82	166,3
Зарплатоотдача	0,27	0,20	0,24	-0,03	89
Зарплатоемкость	3,65	4,93	4,13	0,48	113

Продолжение таблицы 2.16

1	2	3	4	5	6
Уровень заработной платы в процентах к товарообороту	25,24	26,03	27,62	2,38	109,4
Фонд заработной платы на одного работника (тыс.руб.)	404,9	404,5	361,5	-43,4	89
Среднегодовая заработная плата (тыс.руб.)	388,5	395,3	351,5	-37	90,5

Анализ показателей, представленных в таблице 2.16, показал, что не все показатели имеют положительную динамику. Показатель зарплатоотдачи показывает что товарооборот, приходящийся на 1 рубль затрат снижается, что является негативной тенденцией. Показатель зарплатоемкости, показывающий, сколько рублей заработной платы затрачено для производства одного рубля продукции (товара, услуги), наоборот увеличивается. Положительную динамику показывает соотношение производительности труда и средней заработной платы. Данные за 2017 год свидетельствуют о значительном снижении производительности труда. Также стоит отметить, что фонд заработной платы на одного работника и среднегодовая заработная плата снижаются.

В целях обобщения проведенного исследования системы премирования работников в ООО «ТД «Лазурит» используем метод SWOT-анализа, в ходе которого определим все преимущества и недостатки данной системы, а также выявим возможности и угрозы (таблица 2.17).

Таблица 2.17

**SWOT-анализ системы премирования работников
в ООО «ТД «Лазурит»**

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
X	- желание руководства сформировать эффективную систему премирования персонала.	- негативное влияние на финансовое состояние организации.

Продолжение таблицы 2.17

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ – ВОЗМОЖНОСТИ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ – УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none"> - заинтересованность персонала в результатах деятельности; - ориентация на командную работу. 	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение системы КРІ-показателей; - рост производительности труда. 	<ul style="list-style-type: none"> - непринятие новой системы премирования сотрудниками.
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ – ВОЗМОЖНОСТИ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ – УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие четкой системы штрафов; - отсутствие положения о премировании персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> - разработка системы штрафов; - разработка положения о премировании. 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение уровня конфликтности в коллективе.

На основе произведенного исследования можно сделать вывод о том, что существующая система премирования эффективна и дает положительный результат, который отражается на финансовых результатах деятельности предприятия, но в то же время существуют небольшие недостатки, которые необходимо устранить.

По результатам анализа действующей системы премирования работников ООО «ТД «Лазурит» можно выделить следующие проблемы: отсутствие системы премирования, основанной на КРІ-показателях; отсутствие четкой системы штрафов; отсутствие положения о премировании персонала.

Выводы по второй главе:

В настоящее время исследуемое предприятие ООО «ТД «Лазурит» не полностью обеспечивает себя оборотными активами из собственных средств и имеет достаточно низкую долю устойчивых средств, необходимых для финансирования своих активов. Так как некоторые рассчитанные коэффициенты не соответствуют установленным нормативным значениям, можно сделать вывод о том, что у компании существуют определенные проблемы в части эффективности использования оборотных средств. Но, в целом, финансовое состояние организации устойчиво. Устойчивый рост

чистой прибыли компании свидетельствует об эффективности ее финансово-хозяйственной деятельности.

В организации каждая подсистема управления персоналом регламентируется локальными нормативно-правовыми актами. В течение исследуемого периода отсутствовала текучесть персонала. Укомплектованность штата в 2015-2017 гг. – 100%, что свидетельствует об эффективной кадровой политике организации. Все руководители и специалисты ООО «ТД «Лазурит» имеют полное высшее образование. Рабочие компании обладают специальным профильным образованием.

Успех деятельности предприятия во многом зависит от уровня квалификации его сотрудников, степени сплоченности команды, работающей на достижение его цели. Стратегия развития персонала является частью общей стратегии развития предприятия. Стратегия развития персонала ООО «ТД «Лазурит» реализуется через систему профессионального обучения персонала предприятия, которую разрабатывает и реализует отдел кадров ООО «ТД «Лазурит».

На основе произведенного исследования можно сделать вывод о том, что существующая система премирования эффективна и дает положительный результат, который отражается на финансовых результатах деятельности предприятия, но в то же время существуют небольшие недостатки, которые необходимо устранить. Были выделены следующие проблемы: отсутствие системы премирования, основанной на КРІ-показателях; отсутствие четкой системы штрафов; отсутствие положения о премировании персонала.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЛАЗУРИТ»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы премирования работников в организации ООО «Торговый дом «Лазурит»

Премирование является одним из основных стимулов деятельности персонала, поэтому тщательная разработка системы премирования является залогом успеха деятельности всей организации.

Проведенное исследование показало, что система премирования в организации ООО «ТД «Лазурит» не достаточно эффективна, в ней существует несколько недостатков.

По результатам второй главы были выявлены следующие проблемы: необходимость перехода на современную систему премирования, основанную на КРІ-показателях; отсутствие четкой системы штрафов; отсутствие положения о премировании персонала.

С целью совершенствования системы премирования персонала организации считаем необходимым разработать систему мероприятий (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию системы премирования в ООО «ТД «Лазурит»

Параметры	Компоненты
1	2
Основные проблемы, выявленные в организации	- отсутствие системы премирования, основанной на КРІ-показателях; - отсутствие четкой системы штрафов; - отсутствие положения о премировании персонала.
Причины проблемных зон в организации	- не учитываются индивидуальные показатели деятельности сотрудников; - в существующей системе премирования нет четкого определения условий, при которых руководить в праве частично или полностью лишить сотрудника премии.

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Способы достижения цели (мероприятия)	1. Разработка и внедрение системы КРІ-показателей; 2. Разработка и внедрение системы штрафов. 3. Разработка положения о премировании.
Результаты	- повышение производительности труда; - увеличение прибыли организации.
Риски	- непринятие новой системы премирования сотрудниками; - повышение уровня конфликтности в коллективе.
Пользователи	Персонал ООО «ТД «Лазурит»

Таким образом, предлагается реализовать такие мероприятия как, разработка и внедрение системы КРІ-показателей и четко сформулированной системы штрафов и как следствие разработка нового положения о премировании персонала. Рассмотрим каждое мероприятие подробнее.

В качестве первого мероприятия выступает разработка системы КРІ-показателей для менеджеров по продажам ООО «ТД «Лазурит». В рамках данного мероприятия предлагается ввести пять показателей, направленных на оценку каждого работника по индивидуальным результатам. КРІ-показатели, а также их вес в общей сумме премии представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

КРІ-показатели для менеджеров по продажам ООО «ТД «Лазурит»

Ключевой показатель эффективности	Вес показателя, %
КРІ 1 – средний чек	40
КРІ 2 – количество претензий	20
КРІ 3 – положительные отзывы, рекомендации	20
КРІ 4 – количество привлеченных потенциальных клиентов	10
КРІ 5 – конверсия потенциальных клиентов в покупателей	10
Итого:	100

Из таблицы видно, что наибольший вес имеет показатель КРІ 1 – 40%, КРІ 2 и КРІ 3 имеют равную долю в сумме премии – по 20%, а КРІ 4 и КРІ 5 по 10%. Далее рассмотрим каждый показатель по отдельности.

КРІ 1. Средний чек или средняя стоимость сделки (вес – 40%). Средний чек – итоговая выручка, деленная на количество чеков (покупок). Важно не путать количество покупок с количеством проданных товаров. Одной покупкой считается все, что клиент купил за одно посещение магазина. Внедряется для того, чтобы стимулировать менеджера продавать дополнительные товары. Средний чек – это отражение продуманного ассортимента, обустройства места продаж и качественного обслуживания продавцами-консультантами. Например, два сотрудника могут совершать одинаковое количество сделок в месяц. Средний чек у одного будет на порядок выше, чем у другого. Таким образом, не приходится говорить об одинаковой эффективности – ведь доход от реализации одного из менеджеров будет больше.

КРІ 2. Количество претензий (вес в премии – 20%). Претензии учитываются как внешние (от клиентов), так и внутренние (от руководства) за любое нарушение норм. В таблице 3.3 представлена шкала зависимости размера премии от количества претензий, предъявленных к работнику.

Таблица 3.3

Шкала зависимости размера премии от количества претензий

Количество претензий	Процент премии
Отсутствие претензий	30%
1-2	15%
Более 3	–

КРІ 3. Положительные отзывы, рекомендации (вес в премии – 20%). Главная задача любого продавца-консультанта удовлетворить пожелания покупателей, создать благоприятный эмоциональный фон в общении. В данном показателе учитывается доля клиентов, оставивших положительный отзыв после покупки на сайте или в социальных сетях магазина. Например, исходное значение данного показателя составляет 35 положительных отзывов и рекомендаций, руководитель ставит цель – повысить количество

отзывов на 20%. Премия выплачивается сотрудникам, достигшим планового значения.

КРІ 4. Количество привлеченных потенциальных клиентов (вес в премии – 10%). Система КРІ должна включать и такой показатель, как расширение клиентской базы. Привлечение потенциальных клиентов и работа с ними играет важную роль в процессе реализации продукции. Учитывается результативность, т.е. первое – контакт должен состояться, второе – у состоявшегося контакта должен быть результат. Результатом можно считать: назначение времени следующего звонка, пожелание клиента получить каталог с прайсом, предоставление контактных данных, согласие принять участие в мероприятии и так далее. Показатель будет складываться из количества результативных контактов и реального пополнения базы потенциальных клиентов. Расчет данного показателя производится аналогично КРІ 3.

КРІ 5. Конверсия потенциальных клиентов в покупателей (вес в премии – 10%). Данный показатель говорит о том, сколько человек из посетителей превратились в клиентов. Рассчитать показатель достаточно просто. Например: продавец-консультант побеседовал с 1000 потенциальными клиентами и озвучил им торговое предложение. Согласились на покупку и попросили выставить им счет 54 клиента. Тогда конверсия равна: $54/1000 * 100\% = 5,4\%$. Специалист, у которого процент больше, имеет больший показатель. Повышение конверсии зависит от компетентности и коммуникабельности персонала. Ассортиментная линейка тоже значительным образом влияет на конверсию, ведь, чем больше выбор, тем вероятнее клиент найдет, что ищет, и совершит покупку.

Следовательно, заработная плата одного сотрудника будет определяться по следующей формуле:

$$\text{ЗП} = \text{Оклад (основная часть)} + \% \text{ от оборота} * (\text{вес КРІ1} * \text{КРІ1} + \text{вес КРІ2} * \text{КРІ2} + \text{вес КРІ3} * \text{КРІ3} + \text{вес КРІ4} * \text{КРІ4} + \text{вес КРІ5} * \text{КРІ5}).$$

Главным плюсом КРІ считается прозрачность. И сотрудники, и работодатель видит, кто, сколько работает и зарабатывает. Такой подход помогает руководителям мотивировать сотрудников и следить за ситуацией.

В рамках второго мероприятия предлагается определить условия, при которых сотрудники могут быть частично или полностью лишены премии. Отрицательная мотивация также должна присутствовать в организации. Лишение премии – это юридический способ дифференциации премиальной части заработной платы рабочих и служащих в зависимости от заранее установленных в нормативном порядке факторов (видов правонарушений), характеризующих субъективные свойства (признаки) качества труда работника [48, с. 119]. В частности, размер премии может быть снижен:

- 1) при нарушении техники безопасности, неудовлетворительном содержании оборудования, инструмента, рабочего места – от 50% до 100%;
- 2) при нарушении правил внутреннего распорядка, невыполнение указаний, заданий, распоряжений должностных лиц – от 25% до 100%;
- 3) если работник не явился на работу или опоздал – от 25% до 80%;
- 4) если нанесен материальный ущерб организации, испорчены вверенные имущественные объекты – от 50% до 100%.

Руководитель имеет право лишить полностью или частично премии отдельных работников предприятия за упущения в работе, ненадлежащее исполнение служебных обязанностей и нарушения трудовой дисциплины.

Частичное или полное лишение премии производится в тот расчетный период, в котором было совершено или выявлено упущение и оформляется приказом по предприятию с обязательным указанием причин и письменным объяснением работника.

Рассмотренные выше условия лишения премии могут применяться ко всем сотрудникам организации. Далее представлены дополнительные условия для менеджеров по продажам, касающиеся специфики их деятельности. Менеджеры по продажам могут частично или полностью лишены премии:

1) за невыполнение плана продаж – вознаграждение менеджера уменьшается пропорционально невыполнению плана, т.е. если план не выполнен на 15%, то и премия снижается на 15%;

2) за неправильное выполнение регламентированных действий (не заполнены анкеты клиентов, не составлены отчеты) – при данном нарушении менеджер лишается вознаграждения за весь день;

3) за отрицательные отзывы клиентов об уровне обслуживания менеджера – снижение уровня вознаграждения будет зависеть от количества подобных отзывов, например, если менеджер получил 2-3 негативных отзыва за месяц, то премия снижается на 30%.

Обязательным условием внедрения данных систем является ознакомление сотрудников с их содержанием и разрешение спорных вопросов.

В приложении 3 представлено положение о премировании работников ООО «ГД «Лазурит» с учетом предложенных изменений.

Финансовые затраты на реализацию проектных мероприятий не требуются. Разработкой систем будет заниматься специалист отдела кадров организации – менеджер по персоналу, следовательно, затраты отражены только в рамках заработной платы данного специалиста.

Для определения последовательности и взаимозависимости действий, а также оценки их продолжительности и распределения ответственности применяется календарный план-график, представленный в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Календарный план-график работ

№ п/п	Название задачи	Длительность	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников
1	2	3	4	5	6
1.	Разработка и внедрение системы КРІ-показателей для менеджеров по продажам	1 месяц	01.09.2018	30.09.2018	Специалист отдела кадров, руководитель отдела продаж

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
2.	Разработка и внедрение системы штрафов	1 месяц	01.10.2018	31.10.2018	Специалист отдела кадров, руководители отделов
3.	Разработка положения о премировании	1 месяц	01.11.2018	01.12.2018	Специалист отдела кадров
Итого:		3 месяца			

Из таблицы видно, что для разработки и внедрения необходимых мероприятий понадобится 3 месяца. Данный календарный план наглядно демонстрирует сроки реализации проекта. Ответственными лицами за реализацию данных мероприятий выступают руководители отделов и специалист отдела кадров.

Таким образом, были предложены мероприятия по совершенствованию системы премирования работников ООО «ТД «Лазурит», а также был разработан календарный план-график работ. Предложенные мероприятия будут способствовать повышению у сотрудников уровня удовлетворенности результатами труда, а также будут способствовать повышению производительности труда персонала организации.

3.2. Обоснование эффективности разработанных мероприятий

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий необходимо рассчитать показатели производительности труда.

Производительность труда в базовом и в проектном периодах определяется по формулам:

$$ПТ = В / ССЧ, \text{ где} \quad (3.1)$$

ПТ – производительность труда, тыс. руб./чел.;

В – выручка, тыс. руб.;

ССЧ – среднесписочная численность работников, чел.

Выручка в базовом периоде составила 4990876 тыс. руб., среднесписочная численность работников 57 человек.

Планируется, что за счет реализации мероприятий объем реализации продукции увеличится на 10% и составит 5489963,6 тыс. руб., при том, что увеличение штата сотрудников не планируется.

Рассчитаем производительность труда персонала в базовом и проектном периодах:

$$ПТ_0 = 4990876 / 57 = 87559,2 \text{ тыс. руб./чел}$$

$$ПТ_1 = 5489963,6 / 57 = 96315,2 \text{ тыс. руб./чел}$$

Рост производительности труда по сравниваемым вариантам определим по формуле:

$$ПТ_{\text{рост}} = ПТ_1 / ПТ_0 \quad (3.2)$$

Рост производительности труда организации по факту реализации мероприятий составит:

$$П_{\text{рост}} = 96315,2 / 87559,2 = 1,1$$

Таким образом, рост производительности труда произойдет в 1,1 раза или на 10%.

Далее рассчитаем зарплатоотдачу и зарплатоемкость. Данные показатели рассчитываются по формулам:

$$ЗО = В / ФОТ, \quad (3.3)$$

$$ЗЕ = ФОТ / В, \text{ где} \quad (3.4)$$

ЗО – зарплатоотдача;

ЗЕ – зарплатоемкость;

В – выручка;

ФОТ – фонд оплаты труда.

В базовом периоде зарплатоотдача составила 0,24 руб., а зарплатоемкость 4,13. Рассчитаем данные показатели в проектном периоде при условии, что выручка увеличится на 10% и составит 5489963,6 тыс. руб.

$$ЗО_1 = 5489963,6 / 20605000 = 0,26$$

$$ЗЕ_1 = 20605000 / 5489963,6 = 3,75$$

Далее рассчитаем среднегодовую заработную плату.

$$\text{ГЗП} = \text{Д} * \text{Т} * \text{ЧЗП}, \text{ где} \quad (3.5)$$

ГЗП – среднегодовая заработная плата;

Д – количество отработанных дней в году;

Т – продолжительность рабочего дня, часов;

ЧЗП – среднечасовая зарплата, руб.

Так как в результате реализации мероприятий повысится производительность труда на 10% и увеличится размер выручки, соответственно увеличится размер среднечасовой заработной платы. В базовом периоде среднечасовой заработок составил 155 руб., в проектном периоде планируется увеличение на 10% – 170,5 руб. Тогда среднегодовая заработная плата составит:

$$\text{ГЗП}_1 = 189 * 12 * 170,5 = 386,7 \text{ тыс. руб.}$$

Далее проанализируем изменение коэффициента опережения темпа роста производительности труда и темпа роста заработной платы. Коэффициент рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Коп} = \text{ТРпт} / \text{ТРзп}, \text{ где} \quad (3.6)$$

Коп – коэффициент опережения;

ТРпт – темпы роста производительности труда;

ТРзп – темпы роста заработной платы.

В базовом периоде данный коэффициент составил 1,19. Рассчитаем показатель в проектном периоде:

$$\text{Коп} = 1,1 / 1,1 = 1$$

Коэффициент опережения равен 1, то есть производительность труда и средняя заработная плата растут одинаковыми темпами.

Составим итоговую таблицу показателей эффективности, представляющую собой сравнение показателей проектного и базового периодов (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Основные показатели эффективности деятельности

ООО «ТД «Лазурит»

Показатель	Базовый период	Проектный период	Абсолютное отклонение
Производительность труда	87559,2	96315,2	8756
Зарплатоотдача	0,24	0,26	0,02
Зарплатоемкость	4,13	3,75	-0,38
Среднегодовая заработная плата	351,5	386,7	35,2
Коэффициент опережения	1,19	1	-0,19

Согласно таблице 3.5, можно сделать выводы, что с учетом реализации предложенных мероприятий, производительность труда возрастет на 10%. Показатель зарплатоотдачи повысится на 0,02, а зарплатоемкость снизится на 0,38 руб. Среднегодовая заработная плата увеличится на 35,2 тыс. руб. Коэффициент опережения равен единице, то есть производительность труда и средняя заработная плата растут одинаковыми темпами. Все рассчитанные данные подтверждают экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы премирования работников организации ООО «ТД «Лазурит».

С точки зрения социальной эффективности будут достигнуты следующие результаты: размер премии будет зависеть не только от показателей деятельности всей организации, но и от личных стараний работников, то есть учитываются индивидуальные результаты, вследствие чего повысится удовлетворенность персонала своей работой, повысится уровень заработной платы.

Большое значение имеет и разработка системы штрафов: повысится уровень дисциплины труда, сотрудники станут более внимательно относиться к своей работе, сократятся случаи нарушений правил трудового распорядка, так как от этого зависит размер заработной платы работника.

Таким образом, система премирования – это именно тот элемент, который можно изменять достаточно оперативно, получая при этом

максимальный эффект. Однако это возможно только при условии, что система премирования адекватно выстроена и связана со стратегическими и тактическими целями организации.

Выводы по третьей главе:

Для решения выявленных в ходе исследования проблем были предложены следующие мероприятия: разработка и внедрение системы КРІ-показателей и четко сформулированной системы штрафов и как следствие разработка нового положения о премировании персонала. Финансовые затраты на реализацию проектных мероприятий не требуются. Разработкой систем будет заниматься специалист отдела кадров организации – менеджер по персоналу, следовательно, затраты отражены только в рамках заработной платы данного специалиста. Для разработки и внедрения необходимых мероприятий понадобится 3 месяца.

С учетом реализации предложенных мероприятий, производительность труда возрастет на 10%. Показатель зарплатоотдачи повысится на 0,02, а зарплатоемкость снизится на 0,38 руб. Среднегодовая заработная плата увеличится на 35,2 тыс. руб. Коэффициент опережения равен единице, то есть производительность труда и средняя заработная плата растут одинаковыми темпами. Все рассчитанные данные подтверждают экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы премирования работников организации ООО «ТД «Лазурит».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из основных форм материального стимулирования, помимо заработной платы, является премирование. Под премированием понимается выплата работникам денежных сумм сверх основной части заработной платы (в том числе с учетом выплат компенсационного характера) в целях поощрения за достижение определенных результатов, выполнения обязательств и так далее, а также в целях стимулирования дальнейшего роста этих результатов, обязательств. Основная цель премирования – повышение эффективности работы организации на основе стимулирования трудовой активности персонала.

Система показателей и условий премирования должна быть гибкой, восприимчивой к возникающим проблемам, узким местам, изменениям в производстве, структуре управления и составе функций, и вместе с тем показатели должны действовать по возможности длительный срок. Показатели премирования должны быть адекватны основным целям и задачам, в частности для руководства они должны быть увязаны главным образом с прибылью и, возможно, с некоторыми другими системными показателями, для рабочих и специалистов – с экономией ресурсов, увеличением производительности или качества работ.

Для того чтобы компании осуществляли свою деятельность на высоком уровне, необходимо проводить мероприятия по совершенствованию премиальной системы оплаты труда, так как эти меры являются прямым способом не только поощрить работников за труд, но и повысить эффективность и результативность труда, снизить текучесть кадров. Ведь, если работник доволен условиями и системой оплаты труда, с большей вероятностью он не уволится из организации. Можно даже утверждать, что премирование гарантирует высокую заинтересованность работника в результатах деятельности.

ООО «ТД «Лазурит» – крупнейшая в России сеть по продаже корпусной и мягкой мебели для дома, офиса, гостиниц. Мебель под ТМ Lazurit представлена в 160 городах России. Розничная сеть компании – это 500 фирменных салонов и федеральный интернет-магазин (по данным за декабрь 2016 г). Управляющая компания находится в самом западном регионе РФ – в г. Калининграде.

В настоящее время исследуемое предприятие ООО «ТД «Лазурит» не полностью обеспечивает себя оборотными активами из собственных средств и имеет достаточно низкую долю устойчивых средств, необходимых для финансирования своих активов. Так как некоторые рассчитанные коэффициенты не соответствуют установленным нормативным значениям, напрашивается вывод о том, что у компании существуют определенные проблемы в части эффективности использования оборотных средств. Но, в целом, финансовое состояние организации устойчиво. Устойчивый рост чистой прибыли компании свидетельствует об эффективности ее финансово-хозяйственной деятельности.

Успех деятельности предприятия во многом зависит от уровня квалификации его сотрудников, степени сплоченности команды, работающей на достижение его цели. Стратегия развития персонала является частью общей стратегии развития предприятия. Стратегия развития персонала ООО «ТД «Лазурит» реализуется через систему профессионального обучения персонала предприятия, разработкой и реализацией которой занимается отдел кадров ООО «ТД «Лазурит». На предприятии достаточно эффективная оплата труда, которая направлена на то, что бы работники были заинтересованы в результатах своего труда. На основе произведенного исследования можно сделать вывод о том, что существующая система премирования эффективна и дает положительный результат, который отражается на финансовых результатах деятельности предприятия, но в то же время существуют небольшие недостатки, которые необходимо устранить. Были выделены следующие проблемы: необходимость перехода на

современную систему премирования, основанную на КРІ-показателях; отсутствие четкой системы штрафов; отсутствие положения о премировании персонала.

Для решения выявленных в ходе исследования проблем были предложены следующие мероприятия: разработка и внедрение системы КРІ-показателей и четко сформулированной системы штрафов и как следствие разработка нового положения о премировании персонала. Финансовые затраты на реализацию проектных мероприятий не требуются. Разработкой систем будет заниматься специалист отдела кадров организации – менеджер по персоналу, следовательно, затраты отражены только в рамках заработной платы данного специалиста. Для разработки и внедрения необходимых мероприятий понадобится 3 месяца.

С учетом реализации предложенных мероприятий, производительность труда возрастет на 10%. Показатель зарплатоотдачи повысится на 0,02, а зарплатоемкость снизится на 0,38 руб. Среднегодовая заработная плата увеличится на 35,2 тыс. руб. Коэффициент опережения равен единице, то есть производительность труда и средняя заработная плата растут одинаковыми темпами. Все рассчитанные данные подтверждают экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы премирования работников организации ООО «ТД «Лазурит».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 23.05.2018) // Собрание Законодательства РФ. – 1994. – №32. – ст. 3301.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ (ред. от 23.04.2018, с изм. от 31.05.2018) // Собрание Законодательства РФ. – 2000. – №32. – ст. 3340.
3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Собрание Законодательства РФ. – 2001. – ст. 424.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 7. – ст. 785.
5. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие для вузов / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 544 с.
6. Абдулгамидова, Д.А. Заработная плата как ключевой аспект современного рынка труда / Д.А. Абдулгамидова // Теория и практика общественного развития. – 2015. – С. 73-75.
7. Андреева, И.С. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия / И.С. Андреева, И.П. Данилов // Вестник Чувашского университета. – 2014. – №1. – С. 218-224.
8. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2015. – 224 с.
9. Барбарская, М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе / М.Н. Барбарская // Основы экономики, управления и права. – 2014. – №4(16). – С. 118-122.

10. Белашова, В.В. Моральные и материальные виды стимулирования персонала / В.В. Белашова, С.А. Рощектаев // Инновационная наука. – 2017. – №04-2. – С. 179-181.
11. Боровикова, Н.В. Основные виды премиальных выплат и разновидности премиальной системы оплаты труда в России / Н.В. Боровикова, Л.М. Хежева // Студент года 2017. Сборник статей II Международного научно-практического конкурса. – 2017. – С. 40-44.
12. Бурмистрова, М.А. Премия по производительности как рабочий инструмент для повышения операционной эффективности / М.А. Бурмистрова // Конкурентоспособность национальной экономики. – 2016. – С. 46-48.
13. Вайсбурд, В.А. Экономика труда: учеб. пособие для вузов / В.А. Вайсбурд. – М.: Издательство «Омега Л», 2015. – 376 с.
14. Вакуленко, В.Ф. Опыт внедрения трехуровневой системы премирования / В.Ф. Вакуленко // Железнодорожный транспорт. – 2015. – № 7. – С. 48-50.
15. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда: практическое руководство / Е.Н. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 150 с.
16. Губанов, С.А. Система организации и поощрения труда / С.А. Губанов // Экономист. – 2014. – №1. – С. 11-16.
17. Гуща, П.В. Мотивация и материальное стимулирование труда: состав и структура / П.В. Гуща // Проблемы экономики. – 2016. – С. 65-77.
18. Давыдов, А.В. Премииальные системы как средство достижения конкретных показателей / А.В. Давыдов, А.С. Поспих // Вестник СамГУПС. – 2015. – № 1 (27). – С. 9-12.
19. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2017. – 288 с.
20. Дикарева, И.А., Наумова Е.С. Совершенствование систем стимулирования / И.А. Дикарева, Е.С. Наумова // Экономика и менеджмент

инновационных технологий. – 2018. – №5. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/05/15985>

21. Долгий, В.И., Верещагина Л.С. Развитие системы оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности / В.И. Долгий, Л.С. Верещагина // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – С. 34-37.

22. Дорожкина, Е.В. Сущность и содержание категории «премирование» / Е.В. Дорожкина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 29-1. – С. 156-161.

23. Жевнерчук, В.Л. Выбор показателей и условий премирования рабочих / В.Л. Жевнерчук // Экономика, статистика и информатика. – 2014. – № 3. – С. 54-57.

24. Ивашина, А.В. Проблемы применения системы премирования персонала и пути их решения / А.В. Ивашина, А.Б. Попов // Труд и социально-трудовые отношения: современная теория, методология и практика. Сборник научных трудов по материалам I международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 35-40.

25. Каримова, Д.Э. Поощрение работников: как оформить премию / Д.Э. Каримова // Все для бухгалтера. – 2011. – №9 (261). – С. 46-48.

26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2016. – 301 с.

27. Киеня, Е.А. Усиление мотивации труда персонала / Е.А. Киеня // Символ науки. – 2016. – №2. – С. 160-161.

28. Ким, Н.В. Роль психологических факторов в управлении персоналом / Н.В. Ким // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – №18(347). – С. 159-164.

29. Кириллова, О.Г., Горенко А.А. Преимущества и недостатки оценки персонала на основе использования системы показателей КРІ / О.Г.

Кириллова, А.А. Горенко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. – №12. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3488>

30. Климкович, С.М., Корнеевец Е.В. Совершенствование системы оплаты труда персонала предприятия на базе KPI / С.М. Климкович, Е.В. Корнеевец // Литьё и металлургия. – 2017. – №3 (88). – С.81-83.

31. Кобанов, В.Н. Сбалансированная мотивация персонала в условиях конкурентного рынка / В.Н. Кобанов, С.П. Яковлев, Н.В. Волкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 102-109.

32. Корзенко, Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – №1 (356). – С. 124-126.

33. Королева, Л.А. Концепция управления персоналом / Л.А. Королева // Междисциплинарный диалог: современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. – 2014. – С. 113-123.

34. Крушельницкая, О.В. Управление персоналом: учеб. пособие / Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П. – М.: «Кондор», 2015. – 308 с.

35. Лобанова, Т.Н. Рыночные механизмы мотивации персонала / Т.Н. Лобанова // Управление в кредитной организации. – 2014. – №5. – С. 39-46.

36. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда в переходной экономике: учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 258 с.

37. Матвеева, Д.Р., Савицкий С.К., Матвеев Е.В., Ахметшина А.Ф. Оценка эффективности системы оплаты труда на предприятии / Д.Р. Матвеева, С.К. Савицкий, Е.В. Матвеев, А.Ф. Ахметшина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – №12. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/12/13078>

38. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2015. – 344 с.
39. Миненкова, З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. – 2017. – №6 (16). – С. 1-5.
40. Миненкова, З.В. Проектирование рациональной системы материального стимулирования в организации / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. – 2017. – №5 (15). – С. 1-5.
41. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учеб. пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.
42. Могилко, Д.Ю. Формирование системы премиального стимулирования труда на основе процессного и проектного подходов управления / Д.Ю. Могилко, Л.И. Селиверстова // Конкурентоспособность национальной экономики. – 2016. – С. 218-219.
43. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.
44. Никифорова, Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала / Л.Х. Никифорова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – №6. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632>
45. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2014. – 513 с.
46. Охотников, А.С. Премирование работников организации / А.С. Охотников // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2014. – № 2 (24). – С. 118-120.
47. Пашкова, Е.П. Формы и традиционные системы оплаты труда / Е.П. Пашкова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. –

2017. – №12. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/12/15584>

48. Пестова, О.К. Понятие лишения премии / О.К. Пестова // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2010. – №1 (7). – С. 116-119.

49. Петрова, А.Ю. Социально-экономическая сущность вознаграждения персонала современной организации / А.Ю. Петрова // Новое слово в науке: стратегии развития. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 119-120.

50. Плеве, Н.М. Система премирования и ее стимулирующая роль / Н.М. Плеве // Социально-экономические проблемы труда в современных условиях. Материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых. – 2016. – С.46-50.

51. Полякова, Э.Д. Концепции мотивации и их значение в управлении / Э.Д. Полякова // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – №11. [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/11/74279>

52. Поляков, А.П. Мотивация персонала путем совершенствования механизма премирования / А.П. Поляков, Е.Г. Сорокина // World Science: problems and innovations. Сборник статей победителей V международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 368-370.

53. Пучинина, А.В. Мотивация сотрудников / А.В. Пучинина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – №5. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11561>

54. Пястолов, С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / С.М. Пястолов. – М.: Академия, 2014. – 336 с.

55. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: учеб. пособие для вузов / Г.В. Савицкая. – М.: Перспектива, 2012. – 344 с.

56. Сайфутдинова, Д.А., Соловьева И.А. Совершенствование формирования переменной части заработной платы на основе управления по

целям / Д.А. Сайфутдинова, И.А. Соловьева // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – №1. – С. 1-10.

57. Санкова, Л.В. Достойный труд в современной России: теория и практика / Л.В. Санкова. – Саратов: Изд-во «Кубик», 2014. – 297 с.

58. Селиванова, М.В. Принципы управления персоналом: сущность и влияние на мотивацию / М.В. Селиванова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – С. 170-172.

59. Семакин, С.М. Оплата и мотивация труда при управлении персоналом / С.М. Семакин // Московский экономический журнал. – 2016. – №2. – С. 68-70.

60. Семенов, В.С. Оплата труда как одна из функций управления персоналом / В.С. Семенов // Инновационная наука. – 2015. – №10. – С. 124-128.

61. Симоненко, Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации / Е.С. Симоненко // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – №2. – С. 1-10.

62. Слуцкая, Е.М., Егорова Е.Н. Классификация инструментов материального стимулирования работников предприятия / Е.М. Слуцкая, Е.Н. Егорова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014.

63. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 323 с.

64. Сотникова, С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С.И. Сотникова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – №3. – С. 60-67.

65. Суптело, Н.П. Формирование гибкой системы материального стимулирования работников в организации / Н.П. Суптело // Вестник

Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – №3 (18). – С. 90-97.

66. Тажиденова, А.Р. Роль кадровой политики в системе управления персоналом / А.Р. Тажиденова // Вестник Калмыцкого университета. – 2014. – С. 72-74.

67. Тимошенко, Е.М. Механизмы поощрительных систем, мировой и отечественный опыт организации премирования / Е.М. Тимошенко // Сборник статей по материалам Третьей межрегиональной научно-практической конференции «Актуальные проблемы гуманитарных, социальных и экономических наук: вопросы теории и практики». – 2014. – С. 91-95.

68. Труфанова, Т.А., Черницкая О.И. Особенности и проблемы системы премирования сотрудников кредитных организаций в России / Т.А. Труфанова, О.И. Черницкая // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №3 (061). – С. 127-131.

69. Тюрина, З.С. Система премирования персонала с использованием показателей эффективности деятельности предприятия / З.С. Тюрина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – № 24. – С. 152-155.

70. Усенко, Н.С. Фундаментальные исследования показателей по труду и производительности труда персонала / Н. С. Усенко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. – № 6. – С. 146-150.

71. Усик, Н.И., Козин А.В. Инновационная модель стимулирования персонала / Н.И. Усик, А.В. Козин // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2017. – №4. – С. 16-23.

72. Федосеева, В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Н. Федосеева, С.Н. Капустин. – М.: ЭКЗАМЕН, 2016. – 528 с.

73. Филиппова, Т.А., Моница А.О. Пути совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предприятия / Т.А. Филиппова, А.О. Моница // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – №5. [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2016/05/15034>

74. Филиппова, Т.А. Сычева А.В. Стрельцова Е.В. Применение мотивации труда работников как возможность увеличения прибыли предприятия / Т.А. Филиппова, А.В. Сычева, Е.В. Стрельцова // Таврический научный обозреватель. – 2017. – №5 (22). – С. 91-94.

75. Хуснутдинова, Н.Т. Разработка программы мотивации современных к работе сотрудников на предприятии / Н.Т. Хуснутдинова // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – №1. [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/63060>

76. Цыганкова, А.С. Совершенствование системы премирования на предприятиях лесного комплекса / А.С. Цыганкова // Закономерности и тенденции формирования системы финансово-кредитных отношений. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 294-296.

77. Шапиро, С.А. Диагностика персонала в циклической мотивационной концепции / С.А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. – 2016. – № 1. – С. 46-61.

78. Шарова, Е.Б. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации / Е.Б. Шарова // Территория науки. – 2015. – №4. – С. 90-94.

79. Шендрикова, О.О., Луценко М.С. Повышение эффективности производства посредством изменения системы оплаты труда / О.О. Шендрикова, М.С. Луценко // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2017. – С. 122-127.

80. Шутина, О.В. Построение системы премирования на основе КРІ / О.В. Шутина // Социально-экономические проблемы и перспективы развития

трудовых отношений в инновационной экономике. Материалы Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 46-54.