

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования сотрудников организации (на примере ООО «ФФ Стайл»)»

Студент К.В. Борисова
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

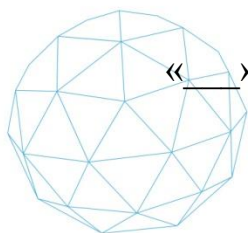
Руководитель Л.Л. Кифа
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

« » _____ 2019 г.

Тольятти 2019



Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Борисова К.В.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования сотрудников организации (на примере ООО «ФФ Стайл»)».

Научный руководитель: к.п.н., доцент Кифа Л.Л.

Цель данной работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл».

Для достижения указанной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы стимулирования сотрудников организации;
- 2) провести оценку стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»;
- 4) рассчитать социально-экономическую эффективность мероприятий.

Объект исследования – ООО «ФФ Стайл», основным видом деятельности, которой является реализацией товаров для спорта и отдыха бренда FINN FLARE. Предмет исследования – система стимулирования сотрудников организации.

Методы исследования – общенаучные и специальные методы научного познания (критический анализ, научная абстракция и обобщение научного опыта современных теоретических исследований, анализ и синтез, индукции и дедукции, системный анализ, экспертный метод).

Краткие выводы по бакалаврской работе: стимулирование в работе рассматривается как целенаправленное воздействие на мотивацию человека с помощью внешних стимулов для побуждения ее к конкретным действиям. Система стимулирования персонала ООО «ФФ Стайл» рассматривается с

точки зрения функционального подхода. По результатам экономического анализа и анализа системы стимулирования сотрудников ООО «ФФ Стайл» за 2016-2018 гг. были выделены проблемы в деятельности организации, на основании которых был предложен проект мероприятий по повышению эффективности системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл». В результате внедрения ожидается увеличение основных экономических показателей деятельности организации и увеличение итогового коэффициента системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» на 0,174 п. после внедрения.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 31 источника и 14 приложений. Общий объем работы, без приложений, 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 23, рисунков – 6.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы формирования системы стимулирования сотрудников организации.....	8
1.1 Сущность и характеристика элементов системы стимулирования сотрудников организации.....	8
1.2 Классификация факторов, влияющих на систему стимулирования сотрудников организации.....	14
2 Анализ деятельности и системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл».....	23
2.1 Краткая характеристика ООО «ФФ Стайл».....	23
2.2 Анализ системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл».....	27
3. Совершенствование системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл».....	38
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы стимулирования сотрудников организации	38
3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий.....	45
Заключение	49
Список используемой литературы	53
Приложения	57

Введение

Актуальность темы. Одним из основных источников увеличения результативности показателей деятельности организаций является эффективное управление персоналом. Формирование стратегически важных конкурентных позиций отечественных организаций на мировом рынке требует поиска новых подходов в управлении на основе изучения опыта европейских стран, который дает возможность сформировать собственную систему стимулирования персонала, влияющую на эффективность деятельности организации в целом и обеспечивает повышение уровня производительности труда. Особую актуальность приобретает формирование усовершенствованного экономического механизма стимулирования персонала организаций для обеспечения результативности работы в долгосрочной перспективе, что создаст новые условия развития и повысит их конкурентоспособность.

Теоретико-методические основы управления персоналом основаны зарубежными учеными, классиками рыночной экономики: С. Адамсом, К. Альдерфером, М. Вебером, Ф. Герцбергом, Э. Лоулер, Д. МакГрегором, Д. Макклеланда, А. Маслоу, Л. Портером, Ф. Тейлором и т.п., которые разработали общие подходы к теории мотивации, механизмы вознаграждения работников за достижение поставленных производственных целей. Среди исследований, в которых освещены отдельные аспекты проблемы, следует выделить труды А.М. Колотая, А.В. Мороза, С.А. Цимбалюк, Н.С. Маркова, которые предложили системы мотивационного управления, направленные на реализацию целей функционирования организации в различных отраслях экономики.

Методологические вопросы и практика анализа и оценки труда занимают одно из важнейших мест в исследованиях эффективности мотивационного механизма, проведенных А.К. Елисейевой, А.В. Крушельницкой, Н.А. Мазур.

Однако, несмотря на ряд существующих научных разработок, проблема формирования действенной системы стимулирования персонала организаций требует дальнейших научных разработок. Актуальность темы исследования подтверждается также необходимостью обоснования научно-практических рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала. Все это определило выбор темы выпускной квалификационной работы, обусловило ее целевую направленность, обозначило цели и задачи.

Цель данной работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл».

Для достижения указанной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы стимулирования сотрудников организации;
- 2) провести оценку стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»;
- 4) рассчитать социально-экономическую эффективность мероприятий.

Объект исследования – организация ООО «ФФ Стайл».

Предмет исследования – система стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл».

Методы исследования: в процессе исследования использованы общенаучные и специальные методы научного познания, а именно: критического анализа, научной абстракции и обобщения научного опыта современных теоретических исследований (при определении направлений совершенствования понятийного аппарата, изучении теоретических основ и научных подходов к процессу обеспечения стимулирования сотрудников организации); анализа и синтеза, индукции и дедукции, системного анализа (с целью исследования практических аспектов системы стимулирования

сотрудников организации); экспертный метод (для оценки эффективности системы стимулирования сотрудников организации).

Практическая значимость состоит в том, что предложенные мероприятия ООО «ФФ Стайл» сможет применить в своей деятельности.

Источниками информации стали внутренняя бухгалтерская и финансовая отчетность организации ООО «ФФ Стайл» и научно-исследовательские работы по вопросам совершенствования системы стимулирования сотрудников.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 31 источника и 13 приложений.

В рамках первой главы «Теоретические основы формирования системы стимулирования сотрудников организации» проводится обобщение понятийно-терминологической базы исследования стимулирования сотрудников организаций.

Во второй главе «Анализ деятельности и системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» проводится анализ деятельности организации: приводится краткая характеристика, приводится организационная структура управления, проводится анализ основных экономических показателей за 2016-2018 гг. и анализ системы стимулирования сотрудников.

В третьей главе «Совершенствование системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»» предлагаются мероприятия, направленные на совершенствование системы стимулирования сотрудников организации и рассчитывается экономическая эффективность для организации.

Общий объем работы, без приложения, 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 6.

1 Теоретические основы формирования системы стимулирования сотрудников организации

1.1 Сущность и характеристика элементов системы стимулирования сотрудников организации

Одним из основных направлений антикризисного управления организациями является эффективное управление на основе новых обоснованных методов стимулирования сотрудников. Персонал как приоритетный, стратегический, особый ресурс организации имеет сложную количественную и качественную структуру. Рассмотрим теоретические основы сущности понятия «персонал» (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Дефиниции «персонал»

Автор и источник	Определение понятия «персонал»
И.И. Бажан, [3]	Персонал – это совокупность постоянных работников, которые получили необходимую подготовку и имеют опыт практической деятельности.
Л.В. Балабанова, А.В. Сардак, [4]	Персонал – это совокупность работников предприятия (постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных), которые работают по найму и имеют трудовые отношения с работодателем.
А.С. Толмачева, М.С. Агафонова, [1]	Персонал – это совокупность работников, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем, оформленных трудовым договором (контрактом).
А.П. Егоршин, [19]	Персонал – это совокупность постоянных работников, которые получили необходимую подготовку и имеют опыт практической деятельности.
М.И. Бухалков, [10]	Персонал – это совокупность постоянных работников, получивших необходимую профессиональную подготовку и (или) имеют опыт практической деятельности.
А.В. Крушельницкая, Д.П. Мельничук, [20]	Персонал – это основной, постоянный штатный состав квалифицированных работников, который формируется и изменяется под воздействием как внутренних (характер продукции, технологии и организации производства), так и внешних (демографические процессы, юридические и моральные нормы общества, характер рынка труда и т.д.) факторов.
О.А. Вдовина, [12]	Персонал – это совокупность людей предприятия с соответствующей квалификацией, участвующих в его хозяйственных процессах, обеспечивая его жизнедеятельность и развитие при условии получения заработной платы в рамках

Продолжение таблицы 1.1

Автор и источник	Определение понятия «персонал»
	трудового законодательства.
Г.Д. Якимчук, [31]	Персонал – это совокупность постоянных или временных работников, получивших необходимую профессиональную подготовку, или имеют опыт практической работы.
Ю.Е. Мелихов, [22]	Персонал – это люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют решающую роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно адсорбироваться (входить в жизненную среду предприятия и адаптироваться к нему), но и приносить ожидаемые от них результаты.

На основе проведенного исследования мы пришли к выводу, что существующие трактовки дефиниции «персонал» отличаются только авторским пониманием того, каких именно работников следует отнести к категории «персонал».

По нашему мнению, наиболее удачным является определение Л.В. Балабановой и А.В. Сардак [4] - совокупность работников предприятия (постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных), которые работают по найму и имеют трудовые отношения с работодателем. При совершенствовании системы стимулирования необходимо учитывать именно всю совокупность работников организации в независимости от формы юридического закрепления отношений с персоналиями.

Также для определения профессиональных качеств работников следует рассматривать персонал как уникальный ресурс «персонал - это особый, приоритетный вид ресурса, которому в комбинации с другими ресурсами предприятия (активами, информацией, знаниями, предпринимательскими способностями и другими ресурсами) позволяет административной единицы разрабатывать и применять стратегии, ведущих к повышению рациональности и эффективности» [21, с. 12-13].

Эффективное функционирование организации в современных условиях возможно при создании действенного механизма стимулирования персонала

к производительному труду. Это требует, в свою очередь, глубокого методологического обоснования подходов и инструментов, целесообразности выяснения содержательной составляющей и функциональных аспектов стимулирования труда. Рассмотрим различные теоретические подходы к определению понятия «стимулирование».

Стимул (от латинского «stimulus» - остроконечное тело (жало, шип, игла и т.п.)) - по аналогии с мотивом, означает побуждение к действию, но при этом стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов [2]. То есть, мотивация и стимулирование - это экономические категории, в базе которых находится побуждения работника к поведению, направленному на реализацию потребностей: объекта (через мотивации) и субъекта управления (через стимулирование). Стимулирование - это состояние «быть», а мотивирование - «стать» [27].

В выпускной квалификационной работе предложены основные теоретические подходы к определению дефиниции «стимулирование», классифицированные по трем группам (Таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Классификация теоретических подходов к определению дефиниции «стимулирование»

Группа	Классификационный признак	Автор, источник	Трактовка
I	Элемент трудовой мотивации	М. Мурашов, [24]	Стимулирование труда - внешнее побуждение элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда.
II	Элемент процесса управления	А.Ю. Осипова, [25]	Стимулирование труда - процесс управления, предусматривающий воздействие на объект путем создания внешней ситуации, которая побуждает личность или трудовой коллектив к действиям, которые ориентированы на достижение целей общества.

Продолжение таблицы 1.2

Группа	Классификационный признак	Автор, источник	Трактовка
Ш	Элемент влияния на трудовое поведение	С.А. Цимбалюк, [30]	Стимулирование - целенаправленное воздействие на мотивацию человека с помощью внешних стимулов для побуждения ее к конкретным действиям.
		М.С. Башмак, [5]	Поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.
		А.В. Дейнека, [15]	Действия, направленные на стимулирование высоких трудовых показателей работающих.

По нашему мнению, наиболее удачным является трактовка понятия «стимулирование», предложенное С.А. Цимбалюк: «стимулирование - это целенаправленное воздействие на мотивацию человека с помощью внешних стимулов для побуждения ее к конкретным действиям» [30, с. 54-55]. Это позволяет рассматривать взаимосвязанную систему влияния на экономическое поведение персонала, формировать методологическую платформу механизма стимулирования к труду через осознание наличия мотиваторов и демотиваторов.

В практике управления персоналом существует множество подходов к построению систем мотивационного управления, механизмов стимулирования, направленных на реализацию целей функционирования организаций. Обоснованием этих подходов являются теоретические и практические исследования в области мотивации и стимулирования, но конечной целью этих научных изысканий являются попытки получить соответствующие соотношения поведения работника и его продуктивных результатов [13].

Ученые, занимающиеся исследованиями проблем стимулирования к труду как элемента процесса управления, рассматривают влияние субъекта (владельца, менеджеров - работодателей) на объект (личность, трудовой коллектив как совокупность персонала) [11]. Система стимулирования сотрудников является составляющей системы управления персоналом,

являющейся подсистемой управления организацией в целом. Все составляющие системы, рассматриваемые учеными [1], зависят от выбора научного подхода: функционального, компонентного, комплексного, атрибутивного, процессного к определению состава системы стимулирования сотрудников.

На наш взгляд, наиболее рациональным вариантом является функциональный подход. Так, если рассматривать систему стимулирования сотрудников организации с позиции функционального подхода, то функциональную структуру данной системы можно определить в формализованном виде (1.1) [9]:

$$F_{HR} = f_{arg}; f_{plan}; f_{org}; f_{acc}; f_{cont} , \quad (1.1)$$

где F_{HR} – система стимулирования сотрудников организации с позиции функционального подхода;

f_{targ} – функция целеполагания;

f_{plan} – функция планирования и прогнозирования;

f_{org} – функция организации и регулирования;

f_{acc} – функция оценки и анализа;

f_{cont} – функция контроля и мониторинга.

Система стимулирования сотрудников организации в соответствии с функциональным подходом представлена на рисунке 1.1. Каждая из функций, характеризующих управление стимулированием сотрудников, имеет определенные составляющие, которые при необходимости могут быть выражены количественно. Это создает предпосылки для количественной оценки как отдельных элементов, характеризующих состояние системы стимулирования, так и для агрегированной оценки.

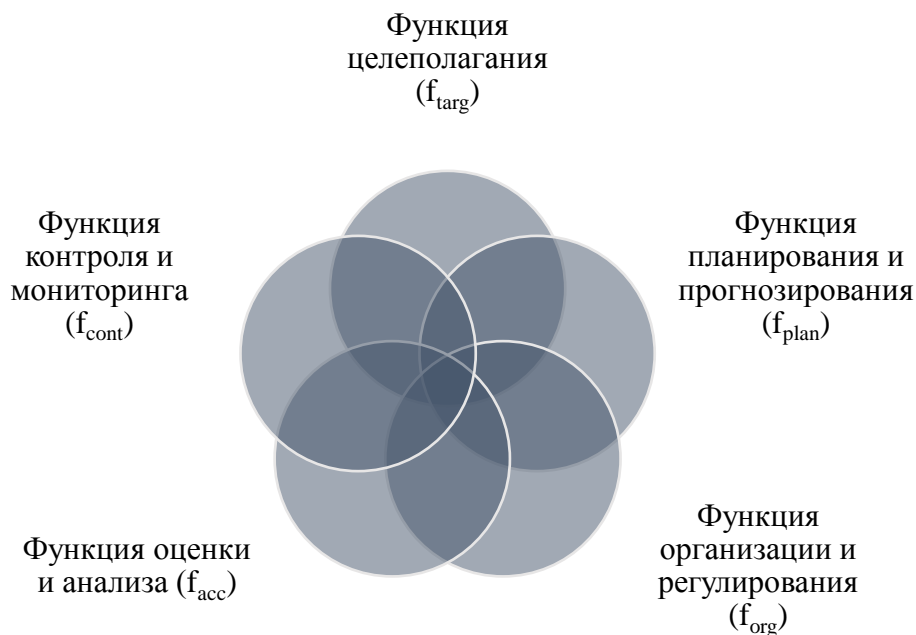


Рисунок 1.1 – Система стимулирования сотрудников организации в соответствии с функциональным подходом

Характеристика составляющих системы стимулирования сотрудников организации в соответствии с функциональным подходом представлена в приложении А. В таблице 1.3 приведен перечень основных показателей, характеризующих систему стимулирования сотрудников организации через рассмотрение определенных выше функций.

Таблица 1.3 – Показатели, характеризующие функциональную систему стимулирования сотрудников организации

Элементы системы	Коэффициенты, характеризующие элемент
1. Функция целеполагания (f_{targ})	1.1 Подтверждение результатов в достижении целей организации 1.2 Выявление причин невыполнения целей и внесение корректировок в систему стимулирования 1.3 Постановка целей и задач перед сотрудниками организации
2. Функция планирования и прогнозирования (f_{plan})	2.1 Выявление методов стимулирования сотрудников 2.2 Определение соответствия методов стимулирования общей стратегии организации 2.3 Использование различных инструментов, методов, стратегий для достижения поставленных целей

Продолжение таблицы 1.3

Элементы системы	Коэффициенты, характеризующие элемент
3. Функция организации и регулирования (f_{org})	3.1 Делегирование прав и полномочий между управляющими и подчиненными 3.2 Распределение обязанностей между сотрудниками 3.3 Повышение квалификации сотрудников
4. Функция оценки и анализа (f_{acc})	4.1 Изучение потребностей персонала и ожидаемого вознаграждения за работу 4.2 Осуществление вознаграждения за работу 4.3 Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения
5. Функция контроля и мониторинга (f_{cont})	5.1 Разработка способов измерения результатов работы 5.2 Оценка результатов работы по повышению производительности труда 5.3 Создание нормальных условий труда сотрудникам

В приложении Б отражены методики расчетов по каждому коэффициенту. Рассмотренная в таблице 1.3 система показателей, характеризующая отдельные элементы системы стимулирования сотрудников организации, является примерной. В зависимости от специфики деятельности организации система этих показателей может быть сокращена или дополнена. Каждое направление оценивается по расчету соответствующих коэффициентов на основе данных, предоставленных организацией. Рассмотрим факторы, влияющие на систему стимулирования сотрудников организации.

1.2 Классификация факторов, влияющих на систему стимулирования сотрудников организации

В настоящее время в современных условиях рынка существует разрыв, который разделяет применяемые подходы стимулирования сотрудников организации от понимания того, какие подходы фактически приведут к повышению эффективности системы.

Система стимулирования персонала представлена в двух формах: материальное и нематериальное стимулирование. Все факторы, влияющие на систему стимулирования сотрудников организации, можно разделить на две

группы: внешние и внутренние (Рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Факторы, влияющих на систему стимулирования сотрудников организации

Рассматривая организации сферы услуг, одной из основных форм в системе распределительных отношений и методов материального стимулирования является заработная плата.

Понятие «оплата труда» используют наряду с экономической категорией «заработная плата». Оплата труда как трудовой доход работника зависит от количества и качества затраченного им полезного труда, выплачивается работодателем в виде заработной платы в денежной или натуральной форме [8]. Во многих работах категории «оплата труда» и «заработная плата» отождествляют. Но на наш взгляд, они являются разными с теоретической точки зрения и соотносятся между собой как общее и частное. Заработная плата является денежным выражением стоимости рабочей силы.

При этом заработная плата - одна из самых сложных экономических

категорий и один из важных социально-экономических явлений - фактор, регулирующий рынок труда в профессиональном, отраслевом и региональном аспектах. Считается, что термин «оплата труда» шире, его целевое назначение состоит в организации оплаты труда, регламентации ее отдельных элементов и всей системы правовых средств в этой сфере.

Таким образом, систему оплаты труда можно рассматривать как комплексное понятие, на уровне практического использования которое содержит виды и формы заработной платы, начисляется и выплачивается работнику в соответствии с условиями трудового договора. Еще одной категорией, которая неразрывно связана с понятиями «оплата труда» и «заработная плата», является «выплаты сотрудникам». Выплаты являются одной из существенных составляющих совокупных расходов организации.

Также одной из форм дополнительного материального стимулирования является социальный пакет. Е.Н. Трофименко в социальный пакет относит все социальные выплаты организации, предусмотренные законодательством [28]. Некоторые ученые социальный пакет отождествляют с компенсационным пакетом или включают компенсационный в состав социального, что являются компенсационными выплатами в соответствии с законодательством.

В связи с различными социальными концепциями, которые используются в организациях России и зарубежных странах существуют различия в материальном стимулировании персонала. На основании сравнительного анализа, можно сделать следующие выводы: на уровне концепции оплаты труда в России и зарубежных странах разные системы расчета: в России - на основе прожиточного уровня: заработная плата как способ воспроизводства рабочей силы с учетом дополнительных и компенсационных выплат, в зарубежных странах - социальной оплаты труда: заработная плата как вознаграждение персонала с учетом индивидуальных результатов и социально-профессиональной компетенции каждой персоналии. При этом при введении социальной концепции наблюдается

большое количество форм и средств материального стимулирования персонала. Безусловно, каждая страна, имеет свои особенности материального стимулирования персонала в организациях (Приложение В).

Материальное стимулирование по видам доплат и премий в организациях России в соответствии с действующим законодательством осуществляется по следующим основным направлениям [7]:

1) виды доплат: за стаж работы, выслугу лет, квалификацию; за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязательств; за качество услуг; за работу во вредных, особо вредных условиях труда - сокращение рабочего дня, дополнительные оплачиваемые отпуска, обеспечения лечебно-профилактическим питанием; за работу в вечерние и ночные смены - в двойном размере тарифной ставки или оклада; за сверхурочную работу, работу в выходные и праздничные дни - в двойном размере тарифной ставки, оклада; и другие виды доплат в соответствии со спецификой деятельности предприятия.

2) виды премий: за высокое качество выполненных услуг и работ; за открытия, изобретения и рационализаторские предложения; за выполнение и перевыполнение плановых заданий; экономию материальных ценностей: сырья, материалов, инструментов, энергии и т.д.; за конечные результаты работы по итогам года; и виды премий в соответствии с коллективным договором.

Надбавки и премии призваны дополнить и предоставить возможность реализовывать функции, которые выполняет основная заработная плата, особенно стимулирующей функции [6]. Широкое применение доплат и надбавок обусловлено следующими обстоятельствами.

Во-первых, становится возможной более объективная оценка квалификации, образования, профессиональных навыков и знаний, сложности работ, трудовых усилий и осуществления побудительного мотива об избрании сотрудника более сложной работы, необходимости повышения квалификации, осуществления обучения молодых специалистов.

Во-вторых, доплаты и надбавки к должностным окладам сотрудников дают возможность корректировать оплату труда - происходит повышение заработной платы.

В-третьих, доплата является самостоятельным элементом фонда оплаты труда, имеет специфический характер и находится между премированием и тарифной системой оплаты труда.

Премирование используют как средство мотивации в дополнение к заработной плате. Особенность премий заключается в неустойчивом характере и напрямую зависит от результатов труда. При этом при разработке положения о премировании персонала в организациях важно не повысить социальную напряженность и не усугубить социально-психологический климат в коллективе.

При отсутствии эффективной системы начисления доплат и премий как составляющей механизма стимулирования персонала, происходит перерасход фонда оплаты без увеличения производительности труда.

Кроме инструментов прямого воздействия (материального стимулирования) в зарубежных странах применяется полный спектр косвенного воздействия, направленного на реализацию потребностей и интересов всех структур персонала:

- 1) инструменты развития: стипендиальные программы, программы обучения персонала;
- 2) инструменты обслуживания: программы медицинского и пенсионного страхования, медицинского обслуживания;
- 3) инструменты социальных контактов: программы строительства жилья, помощь в получении и выплате займов на жилье.

Все перечисленные средства материального стимулирования, применяемых в зарубежных странах в той или иной степени, в зависимости от потребностей управления, осуществляют существенное влияние на повышение производительности труда, трудовой активности и привлечения работников к труду в зарубежных организациях.

В российских организациях, как показал проведенный анализ, используются следующие виды косвенного материального стимулирования [7]:

1) социальные гарантии: пенсионное, медицинское и другое социальное страхование, выплаты связаны с несчастными случаями, оплата листков нетрудоспособности, стипендиальная программа, гарантии занятости, льготные условия при приобретении услуг компании-работодателя, денежные пособия социально незащищенным работникам - многодетным семьям, родителям-одиночкам, родителям и др.

2) социальные льготы: социально-трудовые, жилищно-коммунальные, транспортные, медико-реабилитационные, социально-бытовые.

В России при разработке системы стимулирования сотрудников в организациях ориентируются, как правило, на экономические аспекты стимулирования. При этом, к сожалению, отсутствует методическое обеспечение построения механизмов стимулирования на основе современной теории экономического поведения персонала.

Со всей эффективностью и универсальностью денежных поощрений ограничения системы стимулирования только материальными стимулами не дает организациям желаемых результатов [14]. Эффективное нематериальное стимулирование базируется на целом комплексе: самомотивации сотрудника, возможности проявить себя в различных аспектах жизни организации - социальные, общественные поручения, творчество, поведение в трудовом коллективе и др.

Нематериальные стимулы можно разделить в зависимости от воздействия на социально-психологические и организационные. Социальные стимулы основаны на моральных ценностях человека, понимании ценности и полезности труда [31]. Организационные стимулы опираются на закрепленное законом право работодателя требовать от персонала выполнения принятых правил трудовой деятельности, которые

регламентируются внутренними документами [26].

Рассмотрим перечень основных средств нематериального стимулирования, применяемых в России.

Во-первых, социально-психологические средства, которые включают награждение за трудовые достижения, мотивация целями, представление организации на выставках, ярмарках, проведение культурных, спортивных мероприятий, создание благоприятного социально-психологического климата, социальные контакты, полезная, интересная, креативная работа, самореализация, стабильность, эффективная социальная политика, использование эффективного командообразования и тому подобное.

Во-вторых, организационные средства, которые включают возможность профессионального роста - формирование кадрового резерва, гуманизация труда - обогащенная смыслом работа, установление благоприятных условий труда, рационализация режима труда и отдыха, усовершенствование корпоративной культуры, стимулирование свободным временем, удобный график работы, информированность о деятельности организации, делегирование обязанностей, прав и ответственности, организация обратной связи между менеджерами и персоналом.

На систему стимулирования персонала также влияют особенности деятельности организаций. Соотношение между материальным производством и сферой услуг все больше переходит в пользу услуг [16]. Эта тенденция имеет как положительные, так и отрицательные последствия - с одной стороны, это явление дает признак перехода на более прогрессивную форму развития общества, а с другой - задолженность по заработной плате и существование скрытой безработицы в отраслях материального производства.

Особое значение для организаций сферы услуг в последнее время имеют именно средства нематериального стимулирования [28].

Для повышения конкурентоспособности и производительности труда необходимо сформировать систему стимулирования, которая объединяет и

взаимодополняет средства материального и нематериального стимулирования, будет способствовать формированию у сотрудника определенных стереотипов в полезности выбранного вида деятельности, его перспективности и возможности получения преимуществ для себя и для общества в целом.

При этом необходимо обратить внимание, что стимулирование трудовой деятельности осуществляется на двух уровнях: первый - это стимулирование каждого сотрудника, второй - стимулирование всего коллектива сотрудников как распространение синергетического эффекта. На всех уровнях руководитель должен определить средства стимулирования с целью увеличения производительности труда. Менеджер по персоналу должен сформировать эффективную систему стимулирования как составляющей системы управления персоналом [17].

Таким образом, стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность становится необходимым условием для удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей сотрудника, формирование у нее мотивов к труду. Анализ факторов, влияющих на обеспечение эффективности управления персоналом, показал, что деятельность организаций в нестабильных кризисных условиях заключается в их способности своевременно перенастроить свой внутренний экономический механизм для обеспечения эффективной деятельности в неблагоприятных условиях.

В заключение первой главы, сделаем несколько выводов. Для эффективного управления персоналом необходимо радикальное повышение роли стимулирования труда. В практике управления персоналом существует множество подходов к построению систем мотивационного управления, механизмов стимулирования, направленных на реализацию целей функционирования организации.

Установлена терминологическая сущность организационно-управленческой категории «стимулирование персонала». Стимулирование

персонала рассматривается как система классификационных признаков: элемента процесса управления, элемента трудового поведения и элемента воздействия на трудовое поведение.

В результате анализа было предложено рассмотрение системы стимулирования с использованием функционального подхода, что позволяет определить стимулирование через выполнение определенных функций. Это позволит построить действенный механизм стимулирования персонала с учетом мотивации к труду в соответствии со структурой личности, общенаучных управленческих подходов, построении информационного обеспечения, с целью улучшения финансово-экономических показателей деятельности организации.

Предложенный подход к выделению и идентификации основных функций стимулирования находится в тесной взаимосвязи с профессиональными навыками, квалификацией и стажем работы.

Залогом положительного влияния на результативность и качество работы сотрудников является правильно подобранная система стимулирования. Постоянное совершенствование экономического механизма стимулирования персонала позволит достичь значительных результатов при неизменных затратах на персонал. Необходимо корректировать элементы системы управления персоналом и применять систему показателей оценки стимулирования для быстрого и адекватного реагирования на изменение социально-психологического климата в организации.

2 Анализ деятельности и системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»

2.1 Краткая характеристика ООО «ФФ Стайл»

Общество с ограниченной ответственностью «ФФ Стайл» (сокращенное наименование ООО «ФФ Стайл») занимается реализацией товаров для спорта и отдыха бренда FINN FLARE. В России насчитывается 74 магазина ООО «ФФ Стайл» (приложение Г). Реквизиты представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Реквизиты организации ООО «ФФ Стайл», 2019 г.

Наименование	Характеристика
Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)	1087746579898
Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)	7724660935
Код причины постановки на учет (КПП)	632401001
Общероссийский классификатор предприятий и организаций (ОКПО)	21295815
Общероссийский классификатор объектов административно-территориального деления (ОКАТО)	36440373000
Общероссийский классификатор органов государственной власти и управления (ОКОГУ)	4210014
Общероссийский классификатор территорий муниципальных образований (ОКТМО)	36740000001
Юридический офис головного офиса	115522, г. Москва, Пролетарский проспект, д. 19, корпус 1
Фактический адрес головного офиса	115088, г. Москва, 2-й Южнопортовый проезд, 20А, стр. 4
Телефон единой справочной службы	+7 (495) 258 -00-58

В рамках выпускной квалификационной работы анализ деятельности ООО «ФФ Стайл» будет осуществлен в рамках магазина, реализующего бренд FINN FLARE в г. Тольятти. Место нахождения магазина (фактический адрес): Самарская обл., г.о. Тольятти, Автозаводское шоссе, 6.

Структура штата ООО «ФФ Стайл» представляет собой совокупность линейных и функциональных органов организации (Рисунок 2.1).

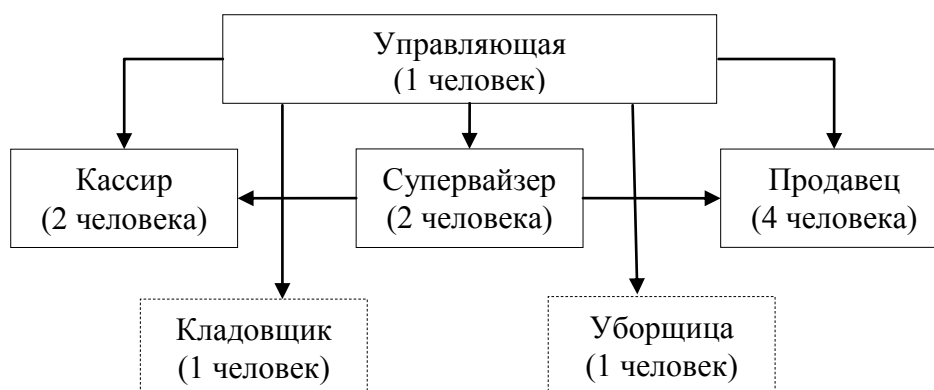


Рисунок 2.1 – Организационная структура магазина ООО «ФФ Стайл» в г. Тольятти

В данном магазине линейная организационная структура, благодаря которой быстро и оперативно принимаются решения и обеспечивается их выполнение. Всего в магазине работает 11 человек: управляющая, кассиры, продавцы, супервайзер, кладовщик и уборщица. Отдел кадров и бухгалтерия расположены в г. Москва в главном офисе организации.

На основании отчетности организации необходимо составить таблицу экономических показателей деятельности за 2016-2018 гг. (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Основные экономические показатели деятельности ООО «ФФ Стайл» за 2016-2018 гг.

№ п/п	Показатели, ед. измерения	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
					2017 г. / 2016 г.		2018 г. /2017 г.	
					Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	Выручка, тыс. руб.	17800,30	17440,10	17900,00	-360,20	-2,02	459,90	2,64
2	Себестоимость, тыс. руб.	13350,20	13080,10	13425,00	-270,10	-2,02	344,90	2,64
3	Валовая прибыль, тыс. руб. (стр. 1 - стр.2)	4450,10	4360,00	4475,00	-90,10	-2,02	115,00	2,64

Продолжение таблицы 2.2

№ п/п	Показатели, ед. измерения	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
					2017 г. / 2016 г.		2018 г. / 2017 г.	
					Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
4	Управленческие расходы, тыс. руб.	299,88	296,48	298,90	-3,40	-1,14	2,42	0,82
5	Коммерческие расходы, тыс. руб.	199,92	206,03	207,00	6,11	3,05	0,97	0,47
6	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3950,30	3857,50	3969,10	-92,80	-2,35	111,60	2,89
7	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	3160,20	3086,00	3175,28	-74,20	-2,35	89,28	2,89
8	Основные средства, тыс. руб.	5046,00	5046,00	5046,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	Оборотные активы, тыс. руб.	4217,00	4385,00	4560,40	168,00	3,98	175,40	4,00
10	Численность персонала, чел.	11,00	11,00	11,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	3240,00	3276,00	3348,00	36,00	1,11	72,00	2,20
12	Производительность труда на 1 сотрудника тыс. руб./чел. (стр. 1 / стр.8)	1618,21	1585,46	1627,27	-32,75	-2,02	41,81	2,64
13	Среднегодовая заработная плата на 1 сотрудника тыс. руб.	294,55	297,82	304,36	3,27	1,11	6,55	2,20
14	Фондоотдача (стр. 1 / стр. 8)	3,53	3,46	3,55	-0,07	-	0,09	-
15	Оборачиваемость активов, раз (стр. 1 / стр. 9)	4,22	3,98	3,93	-0,24	-	-0,05	-
16	Рентабельность продаж, % (стр.7 / стр. 1 * 100%)	17,75	17,69	17,74	-0,06	-	0,04	-
17	Затраты на рубль выручки, (стр. 2+стр. 4+стр. 5)/стр. 1*100 коп.)	77,81	77,88	77,83	0,07	-	-0,06	-

На основании данных, представленных в таблице 2.2, можно констатировать, что выручка за три года увеличилась на 99,70 тыс. руб. (+0,56%). Если в 2016 г., выручка составляла 17800,30 тыс. руб., то в 2017 г.

она снизилась до 17440,10 тыс. руб. (на 360,20 тыс. руб.), а в 2018 г. увеличилась на 459,90 тыс. руб. и составила 17900,00 тыс. руб.

Рассматривая динамику выручки по каждому году, отметим, что в 2017 г. произошло снижение выручки на 2,02% (темп снижения составил 97,98%), а в 2018 г. выручка увеличилась на 2,64% (темп роста составил 102,64%). Значение среднегодового темпа прироста составил 0,74% (среднегодовой темп роста составил 99,26%), что свидетельствует о замедленном росте выручки.

Себестоимость увеличилась на 0,56% за 2016-2018 гг., что в денежном выражении составляет 74,80 тыс. руб. соответственно. Анализируя соотношение темпов роста выручки и себестоимости, можно сделать вывод, что темп роста себестоимости 0,56% за три года сопровождался темпом роста выручки 0,56%, что приводит к увеличению чистой прибыли на 0,48%.

Среднесписочная численность персонала не изменялась в течение трех анализируемых периодов с 2016-2018 гг., из них общая численность персонала составляет 11 человек. Производительность труда всех работников с 2016 г. по 2018 г. изменялась пропорционально с выручкой. Показатель среднегодовой заработной платы одного работника в 2018 г. по сравнению с 2016 г. вырос на 3,33%, а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 2,20%. Это повышение напрямую связано с ростом фонда оплаты труда, связанного с материальными стимулирующими методами.

Опережающий рост среднегодовой заработной платы по сравнению с ростом производительности труда платы говорит о соблюдении рациональных экономических пропорций. Данные таблицы 2.2, свидетельствуют, что в магазине ООО «ФФ Стайл» этот принцип соблюдается, другими словами не происходит перерасход фонда заработной платы. В 2017 г. коэффициент соотношения темпа роста производительности труда к темпу роста заработной платы составлял 0,9690, а в 2018 г. – 1,0042. Произошло увеличение коэффициента на 0,0352 п.

Основным показателем оценки деятельности организации является прибыль. Влияние на прибыль оказывают изменения выручки и затрат. За исследуемый период наблюдается увеличение чистой прибыли в 2018 г. по сравнению с 2016 г. на 0,48%, однако наблюдается снижение рентабельности продаж на 0,01%.

Таким образом, проанализировав основные экономические показатели деятельности, можно сделать вывод о достаточно стабильной работе организации за исследуемый период, однако существуют проблемы, существенно влияющие на эффективность деятельности.

2.2 Анализ системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»

Система стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» будет проанализирована поэтапно:

1 этап – общая характеристика системы стимулирования сотрудников.

2 этап – анализ системы стимулирования сотрудников с позиции функционального подхода.

3 этап – определение резервов повышения эффективности системы стимулирования сотрудников организации.

В организации ООО «ФФ Стайл» предусмотрено два вида стимулирования: материальное и нематериальное, которые закреплены в «Положении об оплате труда». Все виды материального и нематериального стимулирования можно разделить на три группы: «привлечение», «удержание», «компенсирование» (Таблица 2.3).

С 1 июля 2011 г. в организации ООО «ФФ Стайл» Приказом №120 от 01.07.2011 г. (Приложение Д) утверждено новое «Положение об оплате труда». Изменения произошли в части «Оплата труда» (Приложение Е), были включены доплаты при совмещении профессий, за внутреннее совместительство и исполнение обязанностей временно отсутствующего

работника, за сверхурочную работу, за работу в выходные дни, за работу в ночное время.

Таблица 2.3 – Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»

Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование
1. Привлечение	
Выплаты за отработанное время: заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время	Предоставление ежегодных отпусков до 31 календарного дня, включая дополнительные оплачиваемые отпуска за ненормированный рабочий день
Выплаты за неотработанное время: оплата ежегодных отпусков, предоставляемых в соответствии с законодательством, оплата простоев не по вине сотрудников	
2. Удержание	
Премии по итогам работы, за высокие показатели в труде по соответствующей профессии, за добросовестное выполнение трудовых обязанностей	Предоставление отпусков работникам в случаях рождения ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников до 5 календарных дней
	Признание успешных результатов работы на уровне магазина в г. Тольятти за месяц, год
	Признание успешных результатов работы по всей сети ООО «ФФ Стайл» за год
	Повышение квалификации сотрудников
3. Компенсирование	
Доплаты при совмещении профессий, за внутреннее совместительство и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, за сверхурочную работу, за работу в выходные дни, за работу в ночное время	

Группа «Привлечение» направлена на привлечение высококвалифицированных специалистов, повышения их мотивации качественного выполнения работ. Должностной оклад определяется в трудовом договоре и не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда. Размер месячного должностного оклада зависит от квалификации сотрудника, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается. В связи с ростом

потребительских цен на товары и услуги размер месячного должностного оклада сотрудников ООО «ФФ Стайл» индексируется.

Группа «Удержание» включает в себя меры по стимулированию для дальнейшего удержания сотрудников в организации посредством обеспечения гарантии социальной защищенности и направлены на формирование доверительных отношений между работниками и организацией. Коллектив ООО «ФФ Стайл» при признании успешных результатов работы участвует в выдвижении работников для морального и материального поощрения, в том числе высказывают мнение по кандидатурам руководству.

К выплатам из группы «Компенсирование» относятся выплаты, связанные с оплатой труда, предусмотренной трудовым законодательством. Работодатель, согласно «Положению об оплате труда», вправе устанавливать новые виды надбавок, доплат и премий путем внесения поправок в положение. Сверхурочная работа оплачивается в организации за первые два часа в полуторном размере, за последующие часы – в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно. Отметим, что по желанию сотрудника, работавшего в выходной или праздничный день (нерабочий), ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит. За работу в ночное время (с 22 часов до 6 часов) устанавливается доплата в размере 20% часовой тарифной ставки, рассчитанного за час за каждый час работы в ночное время.

Существующий подход к системе стимулирования сотрудников создает надежную основу мотивации для работников от 25 лет и старше и имеющих стаж в организации от 3 лет. Возрастная структура сотрудников представлена на рисунке 2.2.

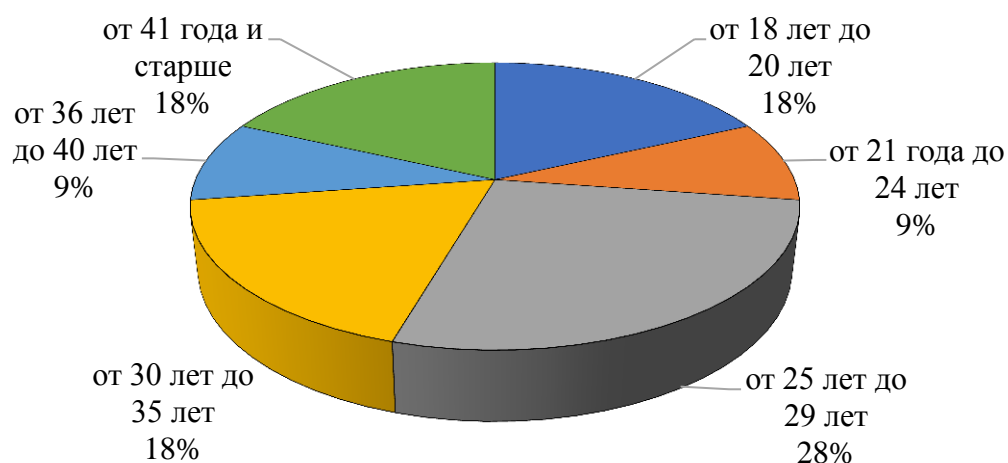


Рисунок 2.2 – Возрастная структура сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» за 2018 г., %

Стажевая структура сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» представлена на рисунке 2.3.

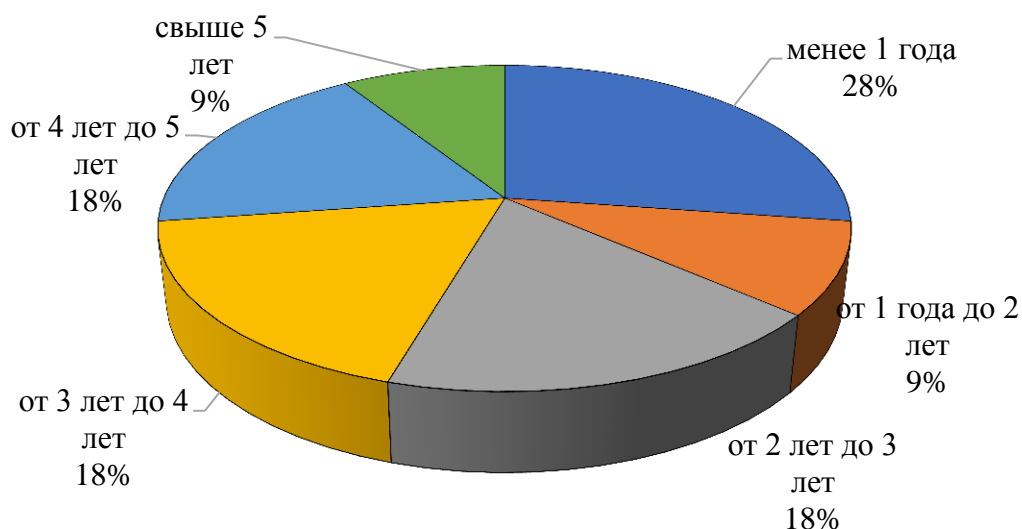


Рисунок 2.3 – Стажевая структура сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» за 2018 г., %

Остается актуальным вопрос привлечения и удержания молодых сотрудников в первый год их работы в организации. Для удержания необходимы меры по материальному и нематериальному стимулированию: оплата учебных отпусков, предоставляемых в соответствии с

законодательством работникам, обучающимся в образовательных учреждениях, оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации, а также организация и оплата обучения по соответствующей профессии.

Оценка системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» будет произведена на основании методики, представленной в первой главе выпускной квалификационной работы (п.1.1). Система стимулирования сотрудников организации рассматривается с позиции функционального подхода и включает в себя составляющие: функция целеполагания, функция планирования и прогнозирования, функция организации и регулирования, функция оценки и анализа, и функция контроля и мониторинга. Методика расчета коэффициентов по каждой функции представлена в приложении Б.

Оценка полученных значений производится следующим образом:

- 1) от 0,000 до 0,300 – низкое значение показателя;
- 2) от 0,301 до 0,600 – среднее значение показателя;
- 3) от 0,601 до 1,000 – высокое значение показателя.

Интегральный коэффициент, характеризующий состояние функций, рассчитывается по формуле (2.1):

$$K_{инт} = \sqrt[3]{K_1 \times K_2 \times K_3}, \quad (2.1)$$

где $K_{инт}$ – интегральный коэффициент;

$K_{1, 2, 3}$ – коэффициенты по анализируемым функциям.

Состояние каждой функции проанализируем путем расчета коэффициентов на основе данных, полученных от организации. Исходные данные за 2016-2018 гг. представлены в приложении Ж.

Расчет интегральных значений коэффициентов, характеризующих состояние каждой из функций системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» за 2016-2018 гг. представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Интегральные значения коэффициентов, характеризующих состояние системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» за 2016-2018 гг.

Интегрируемые коэффициенты	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение	
				2018 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
Функция целеполагания (f_{targ})					
K _{1.1}	0,833	0,667	0,667	-0,167	0,000
K _{1.2}	0,727	0,750	0,917	0,189	0,167
K _{1.3}	0,569	0,569	0,554	-0,015	-0,015
Интегральный коэффициент	0,701	0,658	0,697	-0,004	0,039
Функция планирования и прогнозирования (f_{plan})					
K _{2.1}	0,250	0,286	0,286	0,036	0,000
K _{2.2}	0,250	0,286	0,286	0,036	0,000
K _{2.3}	0,815	0,806	0,800	-0,015	-0,006
Интегральный коэффициент	0,371	0,404	0,403	0,032	-0,001
Функция организации и регулирования (f_{org})					
K _{3.1}	0,556	0,575	0,587	0,031	0,011
K _{3.2}	0,829	0,829	0,829	0,000	0,000
K _{3.3}	0,273	0,364	0,182	-0,091	-0,182
Интегральный коэффициент	0,501	0,558	0,446	-0,055	-0,112
Функция оценки и анализа (f_{acc})					
K _{4.1}	0,455	0,364	0,273	-0,182	-0,091
K _{4.2}	0,913	0,850	0,800	-0,113	-0,050
K _{4.3}	0,600	0,400	0,200	-0,400	-0,200
Интегральный коэффициент	0,629	0,498	0,352	-0,277	-0,146
Функция контроля и мониторинга (f_{cont})					
K _{5.1}	0,333	0,333	0,333	0,000	0,000
K _{5.2}	0,333	0,333	0,333	0,000	0,000
K _{5.3}	0,250	0,500	0,250	0,000	-0,250
Интегральный коэффициент	0,303	0,382	0,303	0,000	-0,079

Анализ функции целеполагания в системе стимулирования позволяет сделать вывод о ее высоком развитии (значение на 2018 г. составляет 0,697). Наименьшее значение наблюдается только по коэффициенту постановки целей и задач перед сотрудниками организации (K_{1.3} на 2018 г. составляет 0,554 – среднее значение).

Следовательно, можно констатировать, что управляющая магазином не всегда в полной мере может четко и объективно поставить цель и задачи перед каждым сотрудником, что приводит к снижению эффективности работы. Отметим, снижение коэффициента подтверждения результатов в достижении целей организации ($K_{1.1}$). За три года данный показатель снизился на 0,167 п., что свидетельствует о снижении мотивации сотрудников в достижении целей организации.

Анализируя коэффициенты, характеризующие состояние функции планирования и прогнозирования, можно заключить, что несмотря на рост (за три года интегральный коэффициент увеличился на 0,032 п.), состояние функции остается на уровне среднего значения. Среднее значение коэффициента обусловлено низкими значениями $K_{2.1}$ (выявление методов стимулирования сотрудников) и $K_{2.2}$ (определение соответствия методов стимулирования общей стратегии организации), тем самым обозначая отсутствия взаимосвязи между методами стимулирования и общей стратегией организации.

На основании данных, характеризующих состояние функции организации и регулирования, можно сделать вывод, что происходит ухудшение состояния данной функции: в 2016 г. – 0,501, в 2017 г. – 0,558, в 2018 г. – 0,446. За исследуемый период интегральный коэффициент снизился на 0,055 п. Хотя и значения остаются на пороге средних, тенденция снижения говорит о проблемах в реализации данной функции. Отметим, снижение $K_{3.3}$ (повышение квалификации сотрудников) на 0,091 п., которое связано с сокращением количества сотрудников, прошедших курсы/семинары по повышению квалификации. За 2016-2018 гг. обучение прошло 9 чел. (в 2016 г. – 3 чел., в 2017 г. – 4 чел., в 2018 г. – 2 чел.), однако, управляющая, супервайзеры согласно внутренним положениям организации, должны проходить обучение 1 раз в год, а продавцы – 1 раз в 2 года.

Состояние функции оценки и анализа, согласно данным таблицы 2.7, среднее. В данной функциональной составляющей системы произошло самое

значительное снижение по сравнению с другими составляющими. За 2016-2018 гг. значение снизилось на 0,277 п., что обусловлено снижением всех коэффициентов:

- К_{4.1} (изучение потребностей персонала и ожидаемого вознаграждения за работу) на 0,182 п.;
- К_{4.2} (осуществление вознаграждения за работу) на 0,113 п.;
- К_{4.3} (выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения) на 0,400 п.

Основной проблемой является неудовлетворённость сотрудников работой в организации: управляющей поступают замечания при составлении графика выхода на работу, так как не учитывается общий клиентопоток, особенно в период спроса. В период спроса необходимо корректировать функциональный состав сотрудников, что позволит удерживать рентабельность продаж на необходимом уровне. Общий клиентопоток по данным статистики проходимости точки продаж ООО «ФФ Стайл» за январь-апрель 2019 г. представлен в приложении И.

Кроме сезонности продаж необходимо учитывать и часы спроса. Клиентопоток за 22.04.2019 г. по 28.04.2019 г. представлен в таблице 2.5.

В среднем, как показывает таблица 2.5, 1 продавец тратит 10 минут на 1 покупателя, следовательно, количество клиентов, которое может обслужить 1 сотрудник за 1 час составляет – 6 человек. По штатному расписанию каждый день выходит работать 3 продавца, итого за 1 час работы 3 продавца может обслужить 18 покупателей, за день – 216 покупателей. Следовательно, в среднем за рассматриваемую неделю в апреле в день проходило 235 человек.

Таблица 2.5 - Клиентопоток за 22.04.2019 г. по 28.04.2019 г., человек

Дни недели	10:00 – 11:00	11:00 – 12:00	12:00 – 13:00	13:00 – 14:00	14:00 – 15:00	15:00 – 16:00	16:00 – 17:00	17:00 – 18:00	18:00 – 19:00	19:00 – 20:00	20:00 – 21:00	21:00 – 22:00	Итого количество человек в день

понедельник	1	2	2	9	10	17	18	39	43	28	8	3	180
вторник	2	4	5	6	5	15	20	40	41	25	8	3	174
среда	2	4	4	5	6	16	21	40	40	21	10	1	170
четверг	2	4	5	3	5	15	22	38	40	20	7	1	162
пятница	2	5	6	9	10	23	27	49	55	35	12	3	236
суббота	10	19	28	31	38	50	53	55	45	19	2	1	351
воскресенье	14	20	29	30	40	54	57	59	43	18	4	2	370

Необходимо рассчитать функциональный состав сотрудников, чтобы выяснить потребность в персонале в часы спроса (Таблица 2.6). По фактическим данным персонала для обслуживания покупателей не хватало, что создавало напряженную обстановку в течение рабочего дня.

Таблица 2.6 – Необходимый функциональный состав продавцов

Дни недели	10:00 – 11:00	11:00 – 12:00	12:00 – 13:00	13:00 – 14:00	14:00 – 15:00	15:00 – 16:00	16:00 – 17:00	17:00 – 18:00	18:00 – 19:00	19:00 – 20:00	20:00 – 21:00	21:00 – 22:00
понедельник	1	1	1	2	2	3	3	4	4	2	1	1
вторник	1	1	1	1	1	2	3	4	4	2	1	1
среда	1	1	1	1	1	2	3	4	4	2	1	1
четверг	1	1	1	1	1	2	3	4	4	2	1	1
пятница	1	1	2	2	3	3	3	4	4	2	1	1
суббота	2	2	2	2	2	4	4	4	2	1	1	1
воскресенье	2	2	2	3	3	4	4	4	2	1	1	1

На основании данных таблицы 2.6 необходимо составить график выхода на работу продавцов. Данная методика может применяться в предварительном, текущем и последующем анализе.

Состояние функции контроля и мониторинга в системе стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» – среднее. Особое внимание следует обратить на коэффициент $K_{5.3}$ (оценка результатов работы по повышению производительности труда), так как его значение за последний год снизилось на 0,250 п. На основании снижения данного коэффициента можно сделать вывод, о низкой интенсивности проведения работ по повышению производительности труда.

Сводная оценка состояния системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» представлена в таблице 2.7. В приложении К (на основании данных, представленных в таблице 2.4) отражены сводные данные по расчетам коэффициентов, характеризующих состояние функций системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл».

Таблица 2.7 – Сводная таблица оценки состояния системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»

Элементы системы	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение	
				2018 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
Функция целеполагания (ftarg)	0,701	0,658	0,697	-0,004	0,039
Функция планирования и прогнозирования (fplan)	0,371	0,404	0,403	0,032	-0,001
Функция организации и регулирования (forg)	0,741	0,835	0,670	-0,072	-0,165
Функция оценки и анализа (facc)	0,629	0,498	0,352	-0,277	-0,146
Функция контроля и мониторинга (fcont)	0,303	0,382	0,303	0,000	-0,079
Итоговый коэффициент	0,516	0,531	0,457	-0,059	-0,073

По результатам экономического анализа и анализа системы стимулирования сотрудников ООО «ФФ Стайл» за 2016-2018 гг. можно выделить ряд проблем в деятельности организации:

- 1) отсутствие действенной системы стимулирования персонала;
- 2) сокращение количества сотрудников, прошедших курсы/семинары по повышению квалификации;
- 3) неудовлетворённость сотрудников работой в организации.

Сформируем таблицу 2.8, которая отражает проблемы в системе стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» и задачи по их решению.

Таблица 2.8 – Резервы повышения эффективности системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»

№	Проблемы	Причина возникновения	Резервы повышения
---	----------	-----------------------	-------------------

п/п		проблемы	эффективности
1	Отсутствие действенной системы стимулирования персонала.	Низкие значения $K_{2.1}=0,286$ и $K_{2.2} = 0,286$ в функции планирования и прогнозирования, $K_{4.1} = 0,273$ в функции оценки и анализа	Включение в систему стимулирования следующих методов материального стимулирования: - оплата учебных отпусков, предоставляемых в соответствии с законодательством работникам, обучающимся в образовательных учреждениях; - оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации.
2	Сокращение количества сотрудников, прошедших курсы/семинары по повышению квалификации.	За 2016-2018 гг. обучение прошло 9 чел. (в 2016 г. – 3 чел., в 2017 г. – 4 чел., в 2018 г. – 2 чел.), однако, управляющая, супервайзеры согласно внутренним положениям организации, должны проходить обучение 1 раз в год, а продавцы – 1 раз в 2 года.	Увеличение количества сотрудников, прошедших курсы/семинары по повышению квалификации: - управляющая – 1 чел.; - супервайзер – 2 чел.; - продавцов – 2 чел.
3	Неудовлетворённость сотрудников работой в организации	Снижение $K_{4.3}$ на 0,400 п., управляющей поступают замечания при составлении графика выхода на работу, так как не учитывается общий клиентопоток, особенно в часы спроса.	Рационализация труда продавцов посредством разработки графика выхода на работу, исходя из анализа необходимого функционального состава в часы спроса.

Необходимо разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы стимулирования сотрудников организации в соответствии с резервами повышения эффективности, представленными в таблице 2.8.

3. Совершенствование системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы стимулирования сотрудников организации

По результатам экономического анализа и анализа системы стимулирования сотрудников ООО «ФФ Стайл» за 2016-2018 гг. были выявлены проблемы в деятельности организации и резервы повышения эффективности системы стимулирования сотрудников.

Проект по повышению эффективности системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» включает в себя следующие мероприятия:

- 1) включение в систему стимулирования дополнительных методов материального стимулирования;
- 2) повышение квалификации управляющей (1 чел.), супервайзеров (2 чел.), продавцов (2 чел.);
- 3) разработка графика выхода на работу продавцов, исходя из анализа необходимого функционального состава в часы спроса.

Рассмотрим каждое мероприятие подробнее.

Мероприятие №1 направлено на включение в систему стимулирования следующих методов материального стимулирования:

- 1) оплата учебных отпусков, предоставляемых в соответствии с законодательством работникам, обучающимся в образовательных учреждениях;
- 2) оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации.

В ходе анализа было определено, что остается актуальным вопрос привлечения и удержания молодых сотрудников в первый год их работы в организации. В организации 3 сотрудника (27,27% от общей численности

сотрудников в организации), которые совмещают учебу в высших образовательных учреждениях и работу, и стаж составляет менее 1 года, и 1 сотрудник (9,09% от общей численности сотрудников в организации) со стажем 2 года (Рисунок 3.1). Плюсы на графике указывают на факт совмещения учебы и работы в настоящий момент.

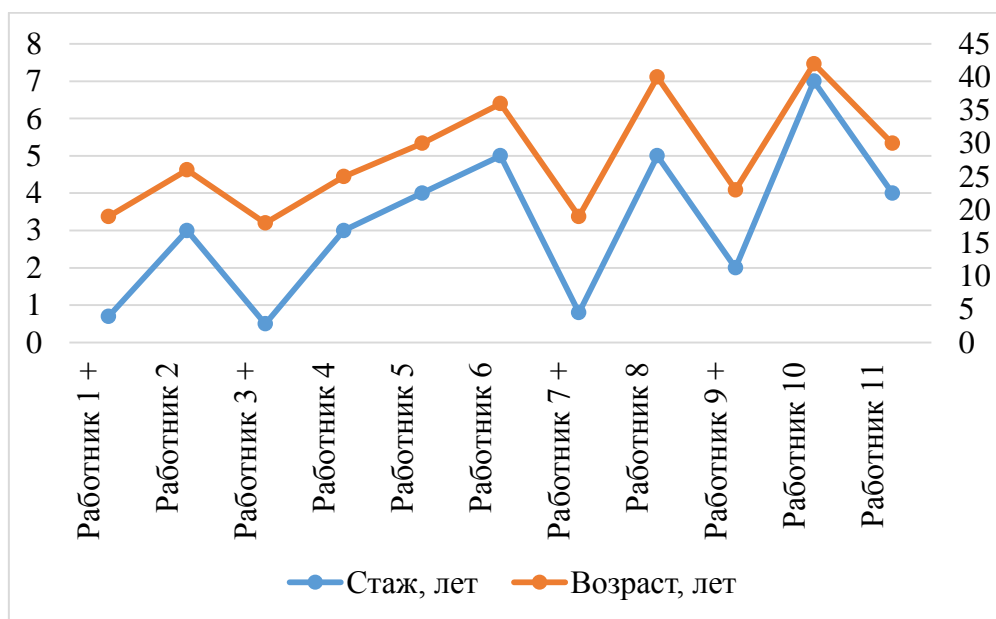


Рисунок 3.1 – Возрастная и стажевая структура сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» за 2018 г., %

Следовательно, такой вид материального стимулирования как оплата учебных отпусков, предоставляемых работникам, обучающимся в образовательных учреждениях, будет актуальным нововведением в системе стимулирования. Законодательно регламентируют порядок предоставления учебных отпусков статьи 173-176 Трудового Кодекса Российской Федерации. Учебный отпуск оформляется по тем же правилам, что и ежегодный оплачиваемый отпуск. Пример заявления на оплачиваемый учебный отпуск представлен в приложении Л.

В таблице 3.1 представлены данные по продолжительности учебного отпуска в соответствии с уровнем получаемого образования сотрудником в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации.

Таблица 3.1 – Данные по продолжительности учебного отпуска в соответствии с уровнем и формой получаемого образования сотрудником

Уровень образования	Форма обучения	Назначение учебного отпуска	Продолжительность учебного отпуска
Высшее профессиональное	Очная / Заочная	Сдача сессии	I, II курс – 40 календарных дней III, IV, V курс – 50 календарных дней
		Подготовка и защита выпускной квалификационной работы, итоговые экзамены	IV, V курс – 4 месяца
Среднее профессиональное	Очная / Заочная	Сдача сессии	I, II курс – 30 календарных дней Последующие курсы – 40 календарных дней
		Подготовка и защита выпускной квалификационной работы, итоговые экзамены	2 месяца

В случае направления сотрудника на обучение (профессиональную подготовку, повышение квалификации) с частичным отрывом от работы, необходимо издать приказ о направлении на обучение с частичным отрывом от работы (Приложение М) и заключить с сотрудником соглашение (Приложение Н) к трудовому договору о переводе на неполное рабочее время (на период обучения).

За часы обучения и повышения квалификации должен сохраниться средний заработок, а за часы работы – начисляется заработная плата, при этом обучение и часы фактической работы необходимо отразить в таблице.

В таблице 3.2 представлена информация о видах материального стимулирования до и после внедрения мероприятий. По итогам внедрения, в систему стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» внедряются дополнительные меры в материальном (оплата учебных отпусков и оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации) стимулировании.

Таблица 3.2 – Материальное стимулирование сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» до и после внедрения мероприятия

№ п/п	Материальное стимулирование сотрудников	До внедрения	После внедрения
1	Выплаты за отработанное время: заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время	+	+
2	Выплаты за неотработанное время: оплата ежегодных отпусков, предоставляемых в соответствии с законодательством, оплата простоев не по вине сотрудников	+	+
3	Премии по итогам работы, за высокие показатели в труде по соответствующей профессии, за добросовестное выполнение трудовых обязанностей	+	+
4	Оплата учебных отпусков, предоставляемых в соответствии с законодательством работникам, обучающимся в образовательных учреждениях	-	+
5	Оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации	-	+
6	Доплаты при совмещении профессий, за внутреннее совместительство и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, за сверхурочную работу, за работу в выходные дни, за работу в ночное время	+	+

Мероприятие №2 направлено на увеличение количества сотрудников, прошедших курсы/семинары по повышению квалификации: управляющая (1 чел.), супервайзеры (2 чел.), продавцы (2 чел.). Следует отметить, что предлагается изменить и формат программ по повышению квалификации рассматриваемых сотрудников (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Повышение квалификации в организации ООО «ФФ Стайл» до и после внедрения мероприятия

№ п/п	Сотрудник	До внедрения	После внедрения
1	Повышение квалификации управляющей и супервайзера	Самостоятельное обучение по методическим материалам, рассылаемым головным офисом организации	Дистанционное обучение, проводимое специализированным центром «РБК» (г. Москва)
2	Повышение квалификации продавцов	Самостоятельное обучение по методическим материалам, рассылаемым головным офисом организации	Очная форма обучения от специализированного центра «Деловое образование» (г. Тольятти)

Обучение управляющей и супервайзеров проводится центром повышения квалификации «РБК» (г. Москва) по дистанционной форме обучения, обучение продавцов проводится центром повышения квалификации «Деловое образование» (г. Тольятти) по очной форме обучения. По окончании курсов выдается свидетельство о повышении квалификации.

В таблице 3.4 отражены основные данные по программам повышения квалификации.

Таблица 3.4 – Данные по программам повышения квалификации

Должность	Количество, чел.	Учебная организация, программа обучения	Форма обучения	Продолжительность, час.
Управляющая	1	ЦПК «РБК», программа «Управляющий магазином»	Дистанционно	252
Супервайзер	2	ЦПК «РБК», программа «Буровой супервайзер»	Дистанционно	252
Продавец	2	ЦПК «Деловое образование», программа «Продавец широкого профиля»	Очно	252

Для управляющей выбрана программа «Управляющий магазином», которая включает изучение материалов по следующим блокам: маркетинговое исследование рынка, планирование функциональных зон, обеспечение необходимого качества в условиях ограниченного бюджета, управление магазином, цели и задачи управления, ключевые бизнес-процессы, методы повышения посещаемости, показатели эффективности работы магазина.

Программа «Буровой супервайзер» включает 11 лекций по следующему спектру тем:

- 1) профессиональные и личные компетенции супервайзера;

- 2) планирование, прогнозирование, целеполагание;
- 3) формирование территориальных и товарных приоритетов в команде торговых представителей;
- 4) результативная команда супервайзера;
- 5) подбор, отбор и адаптация торговых представителей;
- 6) организация и мотивация команды торговых представителей;
- 7) постановка задач и контроль как основные функции супервайзера;
- 8) наставничество в продажах;
- 9) система «полевого» обучения и развития торговых представителей;
- 10) мотивация на ответственность, как на основную личностную компетенцию в выполнении планов;
- 11) конструктивный диалог с вышестоящим руководством.

В программу «Продавец широкого профиля» входит несколько циклов. Цикл «Товароведение» включает в себя теоретические знания по технологии розничной торговли, торговому оборудованию, санитарии, гигиене, оформлении кассовой документации, учету и отчетности, охране труда и противопожарной безопасности. Цикл «Основы маркетинга» направлен на изучение стратегии торговли, законов рынка и механизмов их проявления. Цикл «Психология и техника продажи товаров. Тренинг продаж» раскрывает теорию по общению продавца с покупателем, правила разрешения конфликтов в торговом зале, правила успешной презентации товара, личности продавца.

Данные по стоимости программ повышения квалификации представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Данные по стоимости программ повышения квалификации

Должность	Количество, чел.	Учебная организация, программа обучения	Стоимость, тыс. руб.
Управляющая	1	ЦПК «РБК», программа «Управляющий магазином»	15,00

Продолжение таблицы 3.5

Должность	Количество, чел.	Учебная организация, программа обучения	Стоимость, тыс. руб.
Супервайзер	2	ЦПК «РБК», программа «Буровой супервайзер»	10,00
Продавец	2	ЦПК «Деловое образование», программа «Продавец широкого профиля»	7,90
Итого			32,90

Сумма расходов на повышение квалификации составляет 32,90 тыс. руб.

Мероприятие №3 направлено на рационализацию труда продавцов и кассиров посредством разработки графика выхода на работу, исходя из анализа необходимого функционального состава в часы спроса. В таблице 3.6 разработан график с учетом необходимого функционального состава продавцов и учетом сезонности продаж.

Таблица 3.6 – График выхода на работу продавцов и кассиров в июне 2019 г.

Персонал	Числа месяца / продолжительность смены															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
День недели	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
Кассир 1	6	12			12	12			12	12			12	6		
Кассир 2	6		12	12			12	12			12	12		6	12	12
Продавец 1	12	12			8	12			12	6			8	8		
Продавец 2		8	12			12	10			8	12			12	12	
Продавец 3			8	10			8	12			10	12			8	12
Продавец 4	10			10	12			10	10			8	12			10
Персонал	Числа месяца / продолжительность смены															
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Итого	
День недели	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс		
Кассир 1	12	12			12	12			12	12		6	6	12	180	
Кассир 2			12	12			12	12			12	6	6		180	
Продавец 1	12	8			12	12			6	8			12	12	160	
Продавец 2		10	10			12	10			10	10			12	160	
Продавец 3			8	12			8	12			8	12			140	
Продавец 4	6			8	8			6	12			8	10		140	

Как было отмечено ранее, по штатному расписанию каждый день выходит работать 3 продавца, итого за 1 час работы 3 продавца может обслужить 18 покупателей, за день – 216 покупателей.

С учетом дневной загруженности составлен график выхода на работу продавцов и кассиров на июнь 2019 г. Данный график будет способствовать упорядоченному чередованию времени работы и перерывов для снятия утомления. При разработке графика были учтены нормы рабочего времени, установленные на законодательном уровне. Руководствуясь методическими рекомендациями НИИ труда и исходя из фактических уровней факторов утомляемости и нормативов времени на отдых, график включает время на отдых (10 минут через каждые 4 часа) и обед (45 минут).

В таблице 3.7 отражены изменения в результате внедрения мероприятия.

Таблица 3.7 – Изменения в графике выхода на работу продавцов и кассиров

№ п/п	Сотрудник	До внедрения	После внедрения
1	Продавцы и кассиры	При разработке графике учитываются только законодательные требования и нормативы времени на отдых.	При разработке графике учитываются только законодательные требования, нормативы времени на отдых, необходимый функционального состав в часы спроса

Данные по изменениям, произошедшим в организации после внедрения мероприятий, систематизированы в приложении П (на основании таблиц 3.2, 3.3, 3.7). Необходимо рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий

По результатам внедрения мероприятий в организации ООО «ФФ Стайл» ожидается повышение обслуживания покупателей магазина, что в

свою очередь сможет увеличить выручку за счет удовлетворения спроса. Определим повышение объема выручки экспертным методом (Таблица 3.8).

Возможный прирост объема продаж определим по формуле (3.1):

$$\Delta ВП = \frac{(3 \max + 2 \min)}{n}, \quad (3.1)$$

где $\Delta ВП$ – возможный прирост объема продаж, %

\max , \min – максимальное и минимальное значение мнений экспертов, %,

n – количество экспертов, чел.

Таблица 3.8 – Определение повышения объема выручки экспертным методом

Эксперт	Процент повышения объема реализации продукции				
	1,00	1,50	2,00	2,50	3,00
1				+	
2				+	
3				+	
4			+		
5			+		
6				+	

Следовательно, возможный прирост объема продаж составляет 0,45% $((4*2,50+ 2*2,00) / 6 = 2,33\%)$. Исходные данные для расчета эффективности мероприятий представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Исходные данные для расчета экономической эффективности мероприятий

Показатель	Величина	Источник данных
Выручка, тыс. руб.	17900,00	Таблица 2.2
Себестоимость продаж, тыс. руб.	13425,00	Таблица 2.2
Постоянные затраты, тыс. руб.	10740,00	Внутренняя отчетность ООО «ФФ Стайл»
Затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	32,90	Таблица 3.3
Валовая прибыль, тыс. руб.	4475,00	Таблица 2.2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3969,10	Таблица 2.2
Рентабельность продаж, %	17,74	Таблица 2.2

Прирост выручки на основании экспертного метода, %	2,33	Расчет в пункте 3.1
--	------	---------------------

Таблица 3.10 отражает расчет эффективности от внедрения мероприятий.

Таблица 3.10 – Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий

Показатели	Расчет
Прирост выручки в денежном выражении, тыс. руб.	$17900,00 \text{ тыс. руб.} * 102,33\% / 100,00\% - 17900,00 \text{ тыс. руб.} = 417,07 \text{ тыс. руб.}$
Плановая выручка, тыс. руб.	$17900,00 \text{ тыс. руб.} + 417,07 \text{ тыс. руб.} = 18317,07 \text{ тыс. руб.}$
Плановая величина производительности труда сотрудников %	$18317,07 \text{ тыс. руб.} / 11 \text{ чел.} = 1665,19 \text{ тыс. руб./ чел.}$
Прирост себестоимости, тыс. руб.	$13425,00 \text{ тыс. руб.} * 102,33\% / 100,00\% - 13425,00 \text{ тыс. руб.} = 312,80 \text{ тыс. руб.}$
Плановая себестоимость, тыс. руб.	$13425,00 \text{ тыс. руб.} + 312,80 \text{ тыс. руб.} = 13737,80 \text{ тыс. руб.}$
Плановая валовая прибыль, тыс. руб.	$18317,07 \text{ тыс. руб.} - 13737,80 \text{ тыс. руб.} = 4579,27 \text{ тыс. руб.}$
Прирост валовой прибыли, тыс. руб.	$4579,27 \text{ тыс. руб.} - 4475,00 \text{ тыс. руб.} = 104,27 \text{ тыс. руб.}$
Прирост прибыли, тыс. руб.	$104,27 \text{ тыс. руб.} - 32,90 \text{ тыс. руб.} = 71,37 \text{ тыс. руб.}$
Экономия по постоянным расходам, руб.	$(10740,00 \text{ тыс. руб.} / 17900,00 \text{ тыс. руб.} - 10740,00 \text{ тыс. руб.} / 18317,07 \text{ тыс. руб.}) * 18317,07 \text{ тыс. руб.} = 250,24 \text{ тыс. руб.}$
Экономия условно-годовая, тыс. руб.	250,24 тыс. руб.
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$250,24 \text{ тыс. руб.} + 71,37 \text{ тыс. руб.} = 321,61 \text{ тыс. руб.}$

Анализ данных таблицы 3.10 показывает, что внедрение мероприятий позволяет повысить выручку на 2,33% (+417,07 тыс. руб.), прибыль от продаж на 71,37 тыс. руб.

Динамика экономических показателей деятельности ООО «ФФ Стайл» после внедрения мероприятий представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Динамика экономических показателей деятельности магазина ООО «ФФ Стайл» после внедрения мероприятий

№ п/п	Показатели, ед. измерения	До внедрения	После внедрения	Изменение	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	Выручка, тыс. руб.	17900,00	18317,07	417,07	2,33
2	Себестоимость, тыс. руб.	13425,00	13737,80	312,80	2,33
3	Валовая прибыль, тыс. руб. (стр. 1 - стр.2)	4475,00	4579,27	104,27	2,33
4	Управленческие расходы, тыс. руб.	298,90	298,90	0,00	0,00
5	Коммерческие расходы, тыс. руб.	207,00	207,00	0,00	0,00
6	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3969,10	4040,47	71,37	1,80
7	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	3175,28	3232,37	57,09	1,80
8	Основные средства, тыс. руб.	5046,00	5046,00	0,00	0,00
9	Оборотные активы, тыс. руб.	4560,40	4560,40	0,00	0,00
10	Численность персонала, чел.	11,00	11,00	0,00	0,00
11	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	3348,00	3410,41	62,41	1,86
12	Производительность труда на 1 сотрудника тыс. руб./чел. (стр. 1 / стр.8)	1627,27	1665,19	37,92	2,33
13	Среднегодовая заработная плата на 1 сотрудника тыс. руб.	304,36	310,04	5,67	1,86
14	Фондоотдача (стр. 1 / стр. 8)	3,55	3,63	0,08	2,33
15	Оборачиваемость активов, раз (стр. 1 / стр. 9)	3,93	4,02	0,09	2,33
16	Рентабельность продаж, % (стр.7 / стр. 1 * 100%)	17,74	22,06	4,32	-
17	Затраты на рубль выручки, (стр. 2+стр. 4+стр. 5)/стр. 1*100 коп.)	77,83	77,76	-0,06	-

Следовательно, выручка увеличится на 417,07 тыс. руб. или на 2,33%, себестоимость увеличится пропорционально выручке, поскольку рекомендации не предполагают увеличение торговой наценки на реализуемые товары, и плановая величина себестоимости будет составлять 13737,80 тыс. руб. (+2,33%). Поскольку не предполагается изменения в численности персонала, производительность труда увеличится пропорционально росту выручки на 2,33% (+62,41 тыс. руб./чел.). С ростом выручки увеличится и среднегодовая заработная плата сотрудников: увеличение составит 5,67 тыс. руб. на одного сотрудника, что в процентном выражении составит 1,86%.

Валовая прибыль увеличится на 104,27 тыс. руб. или на 2,33%. Управленческие и коммерческие расходы не увеличатся в плановом периоде

и останутся на уровне 2018 г. Прибыль от продаж увеличится на 71,37 тыс. руб. (1,80%). Чистая прибыль за вычетом всех налоговых обязательств будет составлять 3232,37 тыс. руб., рост составляет 1,80% или 57,09 тыс. руб. Рентабельность продаж увеличится на 4,32% и будет составлять 22,06%.

Далее проанализируем как внедрение мероприятий отразится на эффективности системы стимулирования сотрудников. Расчетные таблицы представлены в приложении Р. На основании расчетов представим сводную таблицу 3.12.

Таблица 3.12 – Сводная таблица оценки состояния системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» до и после внедрения мероприятий

Элементы системы	До внедрения	После внедрения	Изменение, +/-
Функция целеполагания (ftarg)	0,697	0,751	0,054
Функция планирования и прогнозирования (fplan)	0,403	0,689	0,287
Функция организации и регулирования (forg)	0,446	0,605	0,159
Функция оценки и анализа (facc)	0,352	0,629	0,277
Функция контроля и мониторинга (fcont)	0,303	0,382	0,079
Итоговый коэффициент	0,422	0,596	0,174

На основании данных, представленных в таблице 3.12, можно констатировать, что произошло увеличение итогового коэффициента системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» на 0,174 п. после внедрения мероприятий.

Исходя из анализа показателей экономической эффективности и повышения коэффициентов системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» можно сделать вывод, что выше представленные мероприятия являются экономически обоснованным и предлагаются к внедрению в деятельность организации.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе рассмотрены аспекты разработки мероприятий по совершенствованию системы стимулирования сотрудников организации. В работе были поставлены задачи:

- 1) изучить теоретические основы стимулирования сотрудников организации;
- 2) провести оценку стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»;
- 4) рассчитать социально-экономическую эффективность мероприятий.

На основании теоретического анализа был сделан вывод, что под персоналом следует понимать совокупность работников предприятия (постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных), которые работают по найму и имеют трудовые отношения с работодателем. Эффективное функционирование организации в современных условиях возможно при создании действенного механизма стимулирования персонала. Под понятием «стимулирование» в работе понимается целенаправленное воздействие на мотивацию человека с помощью внешних стимулов для побуждения ее к конкретным действиям.

Система стимулирования персонала рассматривается с точки зрения функционального подхода, через систему функций: целеполагание, планирование и прогнозирование, организация и регулирование, оценка и анализ, контроль и мониторинг. В работе дана характеристика каждой из функций, предложены показатели, характеризующие функциональную систему стимулирования сотрудников организации и отражены методики расчетов по каждому коэффициенту.

Система стимулирования персонала рассматривалась на примере организации ООО «ФФ Стайл», которая занимается реализацией товаров для спорта и отдыха бренда FINN FLARE.

Проанализировав основные экономические показатели деятельности, можно сделать вывод о достаточно стабильной работе организации за исследуемый период, однако существуют проблемы, существенно влияющие на эффективность ее деятельности.

Система стимулирования персонала проанализирована в несколько этапов.

На первом этапе дана общая характеристика системы стимулирования сотрудников. В организации ООО «ФФ Стайл» предусмотрено два вида стимулирования: материальное и нематериальное, которые закреплены в «Положении об оплате труда». Сделан вывод, что существующий подход к системе стимулирования сотрудников создает основу мотивации только для работников от 25 лет и старше и имеющих стаж в организации от 3 лет. Остается актуальным вопрос привлечения и удержания молодых сотрудников в первый год их работы в организации.

Второй этап включал анализ системы стимулирования сотрудников с позиции функционального подхода, на основании которого был сделан вывод о снижении эффективности системы стимулирования сотрудников организации.

На третьем этапе были определены резервы повышения эффективности системы стимулирования сотрудников.

По результатам экономического анализа и анализа системы стимулирования сотрудников ООО «ФФ Стайл» за 2016-2018 гг. можно выделить ряд проблем в деятельности организации:

- 1) отсутствие действенной системы стимулирования персонала;
- 2) сокращение количества сотрудников, прошедших курсы/семинары по повышению квалификации;
- 3) неудовлетворённость сотрудников работой в организации.

На основании данных проблем в работе был предложен проект мероприятий по повышению эффективности системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»:

- 1) включение в систему стимулирования дополнительных методов материального стимулирования;
- 2) повышение квалификации управляющей (1 чел.), супервайзеров (2 чел.), продавцов (2 чел.);
- 3) разработка графика выхода на работу продавцов, исходя из анализа необходимого функционального состава в часы спроса.

По результатам внедрения мероприятий в организации ООО «ФФ Стайл» ожидается повышение обслуживания покупателей магазина, что в свою очередь сможет увеличить выручку за счет удовлетворения спроса.

В результате расчета экономической эффективности, выручка увеличится на 417,07 тыс. руб. или на 2,33%, производительность труда увеличится пропорционально росту выручки на 2,33% (+62,41 тыс. руб./чел.), валовая прибыль увеличится на 104,27 тыс. руб. или на 2,33%, прибыль от продаж увеличится на 71,37 тыс. руб. (1,80%), чистая прибыль за вычетом всех налоговых обязательств будет составлять 3232,37 тыс. руб., рост составляет 1,80% или 57,09 тыс. руб., рентабельность продаж увеличится на 4,32% и будет составлять 22,06%.

При расчете влияния мероприятий на систему стимулирования, был сделан вывод, что произошло увеличение итогового коэффициента системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» на 0,174 п. после внедрения.

Список используемой литературы

1. Агафонова М.С., Толмачёва А.С. Мотивация и стимулирование в системе повышения квалификации персонала организации // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2017. № Т39. С. 191-195.
2. Акифьева Л.В., Гусева О.В. Мотивация и стимулирование труда в системе управления в системе управления персоналом // Инновационное развитие экономики. Будущее России: материалы и доклады V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Княгинино. 2018. С. 16-19.
3. Бажан И.И. Интеллектуальный ресурс как фактор инновационной модели развития [Электронный ресурс] // Вестник Бердянского университета менеджмента и бизнеса. - 2014. - № 1. - С. 23-26. - Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vbumb_2014_1_5.pdf. (дата обращения 20.02.2019)
4. Балабанова Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Балабанова, А.В. Сардак. - М.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
5. Башмак М.С. Материальное стимулирование персонала предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm>. (дата обращения 21.02.2019)
6. Биктяков К.С. Система стимулирования персонала // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2017. № 2 (92). С. 100-103.
7. Борисова Е.Ф., Голубева Т.А., Синева Н.Л. Стимулирование персонала: опыт отечественных и зарубежных предприятий // Экономика и социум. 2016. № 6-1 (25). С. 320-322.
8. Боровская И.А. Оплата труда в системе стимулирования персонала организации // Современные исследования основных направлений гуманитарных и естественных наук: материалы международной научно-практической конференции. 2017. С. 151-153.

9. Боченкова М.А., Виниченко М.В. Оптимизация КРІ в системе стимулирования персонала // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 2-2 (13). С. 18-24.
10. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Электронный ресурс]: учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2018. 191 с.
11. Васин С.М. Антикризисное управление: учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М.: ИНФРА-М, 2017. 272 с.
12. Вдовина О.А. Стратегия кадрового менеджмента: учебное пособие по подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «магистр»)/ О.А. Вдовина, О.А. Сазыкина. – М.: ИНФРА-М, 2018. 166 с.
13. Верба В.А. Управление развитием компании: учебное пособие / В.А. Верба, А.Н. Гребешкова. – М.: КНЭУ, 2016. 482 с.
14. Галина А.Э., Евдокимова К.В. Система стимулирования персонала: современное состояние и перспективы // Выдающиеся научные достижения: сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. 2017. С. 79-82.
15. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для студентов вузов по направлениям подготовки «Управление персоналом», «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»)/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2017. 288 с.
16. Дикарева И.А., Наумова Е.С. Совершенствование систем стимулирования // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 5 (80). С. 4.
17. Долженко Р.А. Совершенствование подходов к стимулированию руководителей организации на основе применения системы сбалансированных показателей (BSC) // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2014. № 5. С. 38-45.
18. Евдокимов Д.Д. Система мотивации и стимулирования как элемент системы управления персоналом // Актуальные вопросы управления

персоналом: сборник материалов студенческой XVII научно-практической конференции кафедры организационно-кадровой работы в органах государственной власти Московского технологического университета (МИРЭА). Под ред. Н.М. Петрищенк. Москва 2017. С. 47-52.

19. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2018. 387 с.

20. Крушельницкая А.В. Управление персоналом / А.В. Крушельницкая, Д.П. Мельничук. - М.: Кондор, 2017. 428 с.

21. Липовая Т.Б., Чепукова А.Б. Современные методы стимулирования персонала в рыночной системе хозяйствования // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. 2017. № 2. С. 53-55.

22. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2015. 343 с.

23. Митрофанова А.Е. Нематериальное стимулирование в системе управления персоналом // Десятый юбилейный Кадровый Форум Черноземья: сборник статей международного российско-китайского заседания. Воронеж. 2017. С. 67-73.

24. Мурашов М. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя? // Кадровый менеджмент. 2005. №2. С. 17-19.

25. Осипова А.Ю. Особенности мониторинга показателей эффективности использования персонала предприятий в механизме управления // Формирование рыночных отношений: сборник научных трудов. 2015. № 7-8. С.135-141.

26. Роговская Н.И., Федюшкина И.Л. Особенности стимулирования персонала в разных странах // Инновационная экономика и общество. 2015. № 1 (7). С. 2-6.

27. Саломатина О.А., Николаева П.С. Сущность и методы стимулирования персонала // Постулат. 2016. № 9 (11). С. 11. <http://e-postulat.ru/index.php/Postulat/article/view/192/200> (дата обращения 26.02.2019)
28. Трофименко Е.Н. Система стимулирования и мотивации персонала торговой отрасли // Проблемы и перспективы развития отрасли торговли в реализации непрямого государственного управления: материалы электронной научно-практической конференции. Казань. 2016. С. 240-243.
29. Управление персоналом организации: учеб. для вузов по специальностям «Менеджмент орг.», «Упр. персоналом», «Экономика труда» / А. Я. Кибанов [и др.]; Гос. ун-т упр.; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 695 с.
30. Цимбалюк С.А. Компенсационная модель вознаграждения за труд: теоретико методологические и прикладные аспекты: монография / С.А. Цимбалюк. - М.: Финансы, 2014. - 359 с.
31. Якимчук Г.Д. Нефинансовые методы стимулирования персонала // Актуальные аспекты современной науки: сборник материалов VIII-й международной научно-практической конференции. 2015. С. 42-44.

Приложения

Приложение А

Характеристика составляющих системы стимулирования сотрудников организации в соответствии с функциональным подходом

Составляющие	Описание
Функция целеполагания (f_{targ})	Определение главной цели и оперативных задач, обеспечивающих реализацию этой цели. При этом, эти цели не всегда совпадают с традиционными финансово-экономическими целями организации (например, увеличение доходов и прибыли). При формировании системы цель должна иметь социально-экономическое направление: обеспечение развития, адаптация персонала.
Функция планирования и прогнозирования (f_{plan})	Состоит в решении следующих основных задач: планирование в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей предприятия по выбранным приоритетным направлениям, разработка перспективных и текущих планов, выявление потребности в ресурсах, определение целевых ориентиров.
Функция организации и регулирования (f_{org})	Состоит из двух подфункций. Организационная подфункция - это процесс формирования организационной структуры, распределения задач, полномочий предпринимательских структур, ответственность за достижение общей цели каждой персоналии. Регулирование - это совокупность рычагов, инструментов, методов, позволяющих руководству оказывать влияние на систему.
Функция оценки и анализа (f_{acc})	Построение информационной учетной системы, ориентированной стратегии - прежде всего, наличие стратегического управленческого учета позволит повысить скорость обмена как релевантной учетной информации, так и опытом, и знаниями, сократить время на поиск информации, наладить взаимодействия между звеньями системы и составляющими бизнес-процессов.
Функция контроля и мониторинга (f_{cont})	Имеет следующие составляющие: оценка результатов деятельности персонала, аудит расходов на систему стимулирования, определение экономической целесообразности осуществления расходов на программы адаптации персонала.

Показатели, характеризующие функциональную систему стимулирования сотрудников организации

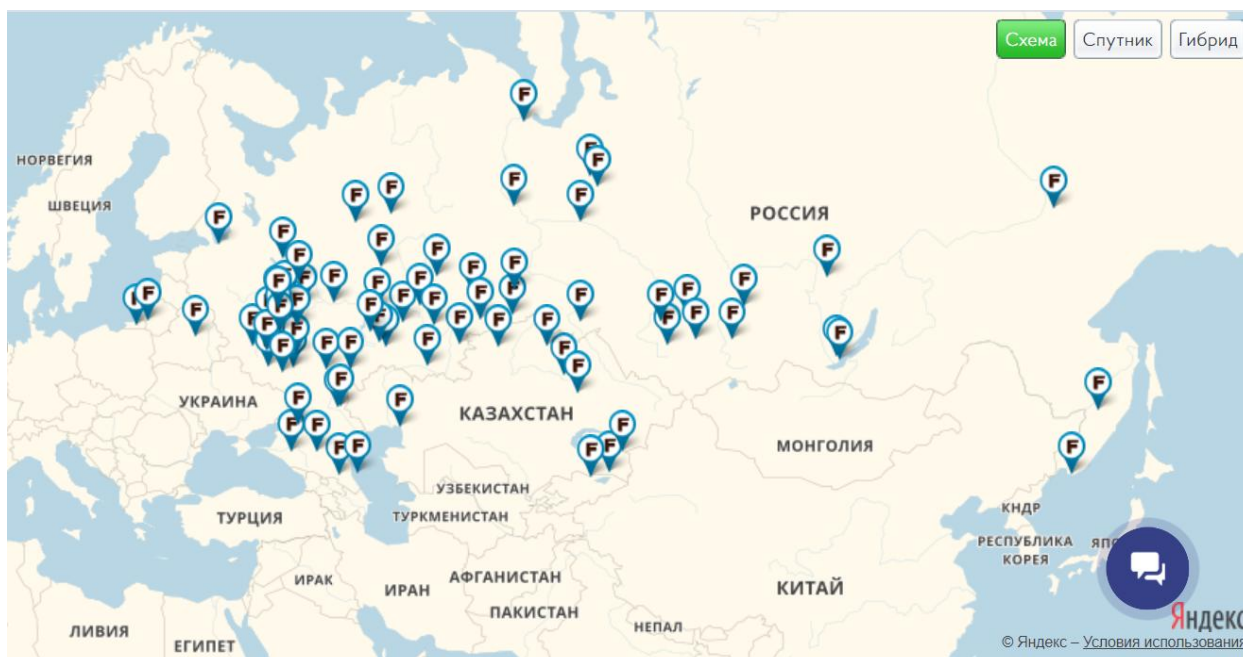
Элементы системы	Коэффициенты, характеризующие элемент	
<p>1. Функция целеполагания (f_{targ})</p>	<p>1.1 Подтверждение результатов в достижении целей организации</p> <p>1.2 Выявление причин невыполнения целей и внесение корректировок в систему стимулирования</p> <p>1.3 Постановка целей и задач перед сотрудниками организации</p>	<p>1.1 Отношение количества фактов подтверждения результатов к общему количеству действий в достижении целей организации</p> <p>1.2 Отношения количества фактов выявления причин невыполнения целей и внесение соответствующих корректировок к общему количеству фактов невыполнения целей</p> <p>1.3 Отношение количества действий сотрудников организации по постановленным перед ними целям и задачам к общему количеству действий сотрудников (в т.ч. выполняемых стихийно, без определенных целей, на свое усмотрение)</p>
<p>2. Функция планирования и прогнозирования (f_{plan})</p>	<p>2.1 Выявление методов стимулирования сотрудников</p> <p>2.2 Определение соответствия методов стимулирования общей стратегии организации</p> <p>2.3 Использование различных инструментов, методов, стратегий для достижения поставленных целей</p>	<p>2.1 Отношение методов стимулирования сотрудников к общей совокупности методов в организации</p> <p>2.2 Отношение выявленных методов стимулирования, способствующих повышению производительности труда, к общему количеству методов</p> <p>2.3 Отношение показателя производительности труда, достигнутого с использованием различных инструментов, методов, стратегий к показателю производительности труда за прошлый период</p>
<p>3. Функция организации и регулирования (f_{org})</p>	<p>3.1 Делегирование прав и полномочий между управляющими и подчиненными</p> <p>3.2 Распределение обязанностей между сотрудниками</p> <p>3.3 Повышение квалификации сотрудников</p>	<p>3.1 Отношение количества заданий, выполненных по принципу делегирования полномочий, к общему количеству заданий, выполняемых одним сотрудником</p> <p>3.2 Отношение среднего количества дел, выполненных одним сотрудником, к количеству дел, которое предписано данному сотруднику функциональной инструкцией</p> <p>3.3 Отношение количества работников, прошедших курсы/семинары по повышению квалификации, к общему количеству сотрудников</p>

Элементы системы	Коэффициенты, характеризующие элемент	
4. Функция оценки и анализа (f_{acc})	<p>4.1 Изучение потребностей персонала и ожидаемого вознаграждения за работу</p> <p>4.2 Осуществление вознаграждения за работу</p> <p>4.3 Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения</p>	<p>4.1 Отношение количества работников, удовлетворенных вознаграждением за работу, к общему количеству работников</p> <p>4.2 Отношение количества фактов вознаграждения работников за определенную работу к общему количеству фактов выполнения работы, за которую сотрудник должен быть поощрен</p> <p>4.3 Отношение количества устраненных причин неудовлетворенности работой сотрудников к общему количеству причин, вызывающих у персонала организации неудовлетворенность работой</p>
5. Функция контроля и мониторинга (f_{cont})	<p>5.1 Разработка способов измерения результатов работы</p> <p>5.2 Оценка результатов работы по повышению производительности труда</p> <p>5.3 Создание нормальных условий труда сотрудникам</p>	<p>5.1 Отношение количества способов измерения результатов работы в рамках системы стимулирования</p> <p>5.2 Отношение количества фактов проведения оценки результатов работы к общему количеству фактов выполнения работы по повышению производительности труда</p> <p>5.3 Отношения количества фактов принятия мер по созданию нормальных условий труда сотрудникам к количеству выявленных фактов, влияющих на создание нормальных условий труда и требующих их соблюдения</p>

Особенности материального стимулирования персонала в зарубежных
организациях в сфере услуг

Страна	Особенности
Германия	Характерны три модели стимулирования персонала: без премиальная, только заработная плата; премиальная, которая включает надбавки, размер которых зависит от размера прибыли организации, а также премиальная, которая включает выплаты, размер которых устанавливается с учетом индивидуальных результатов труда.
Нидерланды	Используются стандартные виды доплат и премий, а именно за стаж работы, выслугу лет, квалификацию, за совмещение профессий - проценты доплат индивидуальные для предприятий, за работу в вечерние и ночные смены, набавка 10%, за сверхурочную работу, работу в выходные и праздничные дни - 50%.
Швеция	Система организации заработной платы имеет следующие составляющие: оплата отработанного времени, премиальные, сверхурочные, дотации на жилье, оплата проезда и тому подобное.
Бельгия	Гарантированные социальные выплаты, в частности в компенсационный социальный пакет включены расходы, которые направлены на создание оптимальных условий воспроизводства рабочей силы - оплата обедов, расходы на сертификаты в спортивные залы, приобретение экологически чистых продуктов, новой экологической техники.
Великобритания	Среди систем материального стимулирования можно выделить систему участия работников в прибыли предприятия, что способствует повышению производительности труда. При внедрении такой системы стимулирования доход персонала увеличивается на 3-10% от оклада, как результат - рост рабочих мест на 13%.

География ООО «ФФ Стайл»



Города магазинов ООО «ФФ Стайл» в России

1. Ангарск	2. Балашиха	3. Балашов	4. Барнаул
5. Брянск	6. Владивосток	7. Владикавказ	8. Владимир
9. Волгоград	10. Волжский	11. Воронеж	12. Домодедово
13. Екатеринбург	14. Зеленоград	15. Иркутск	16. Казань
17. Калининград	18. Калуга	19. Кемерово	20. Кизилюрт
21. Киров	22. Коломна	23. Котлас	24. Красногорск
25. Краснодар	26. Красноярск	27. Курган	28. Курск
29. Липецк	30. Люберцы	31. Магнитогорск	32. Муравленко
33. Мытищи	34. Нефтекамск	35. Нижний Новгород	36. Новокузнецк
37. Новосибирск	38. Ноябрьск	39. Нягань	40. Омск
41. Орел	42. Оренбург	43. Пермь	44. Подольск
45. Пушкино	46. Реутов	47. Ростов-на-Дону	48. Рязань
49. Салехард	50. Самара	51. Саратов	52. Сергиев Посад
53. Санкт-Петербург	54. Москва	55. Абакан	56. Альметьевск
57. Серпухов	58. Советск	59. Ставрополь	60. Старый Оскол
61. Сургут	62. Сыктывкар	63. Тольятти	64. Тула
65. Тюмень	66. Ульяновск	67. Усть-Илимск	68. Уфа
69. Хабаровск	70. Химки	71. Челябинск	72. Череповец
73. Якутск	74. Ярославль		

«Правила внутреннего трудового распорядка» организации ООО «ФФ
Стайл» в соответствии с Приказом №120 от 01.07.2011 г.



Продолжение приложения Д

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

(директор; иное должностное лицо, уполномоченное
ООО «ФФ Стайл»
утверждать должностные инструкции)

(подпись)

Е.А. Фомина
(фамилия, инициалы)

2011 г.

ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА ООО «ФФ Стайл»

1. Общие положения.
2. Порядок приема и перевода.
3. Прекращение трудового договора.
4. Основные права и обязанности Работодателя.
5. Основные права и обязанности Работников.
6. Рабочее время и время отдыха.
7. Оплата труда.
8. Поощрения за успехи в работе.
9. Ответственность работников за совершение дисциплинарных проступков.
10. Ответственность работодателя.
11. Заключительные положения.

1. Общие положения

1.1. Настоящие Правила действуют наряду с Трудовым кодексом РФ, иными актами трудового законодательства, локальными нормативными актами.

1.2. В настоящих Правилах используются следующие термины:

«Работодатель» - ООО «ФФ Стайл»

«Работник» - физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с Работодателем на основании трудового договора и на иных основаниях, предусмотренных статьей 16 Трудового кодекса РФ;

«Дисциплина труда» - обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом РФ, иными законами, трудовым договором, локальными нормативными актами организации.

1.3. Настоящие Правила вводятся в организации с целью укрепления дисциплины труда, установления трудового распорядка, эффективной организации труда, рационального использования рабочего времени, обеспечения высокого качества работ и услуг и производительности труда работников организации.

1.4. Настоящие Правила устанавливают взаимные права и обязанности Работодателя и Работников, а также ответственность за их соблюдение и исполнение.

1.5. Трудовые обязанности и права Работников конкретизируются в трудовых договорах, договорах об индивидуальной и коллективной материальной ответственности, должностных инструкциях, локальных нормативных актах.

2. Порядок приема и перевода

2.1. Прием на работу осуществляется по следующим правилам:

2.1.1. При заключении трудового договора в соответствии со статьей 65 Трудового кодекса Российской Федерации лицо, поступающее на работу, предъявляет в отделе персонала:

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

(директор, иное должностное лицо, уполномоченное

ООО «ФФ Стайл»

утверждать должностную инструкцию)

(подпись)

Е.А. Фомина
(фамилия, инициалы)

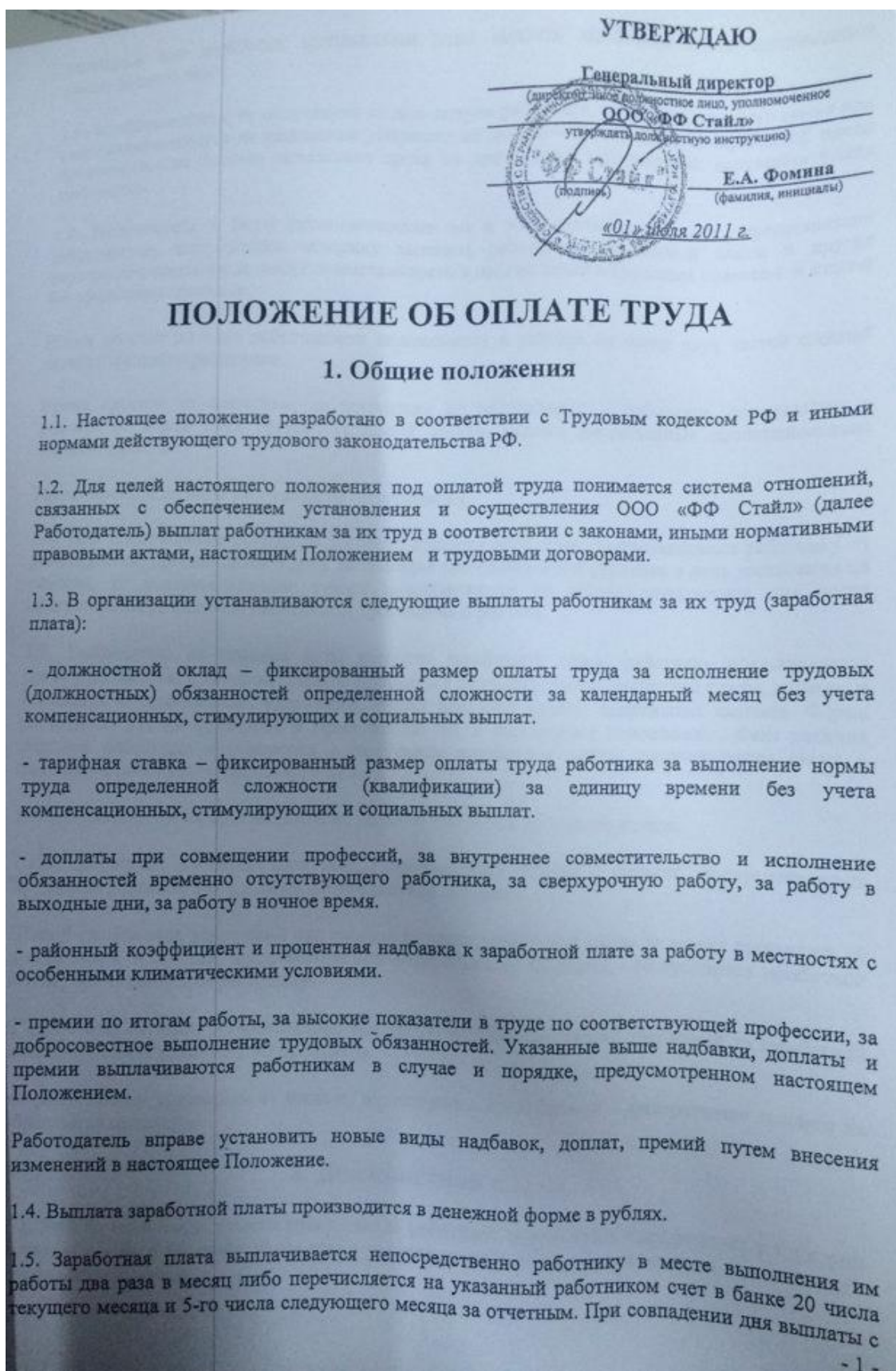
«01» октября 2012 г.

**ИЗМЕНЕНИЯ В ПРАВИЛАХ ВНУТРЕННЕГО
ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА ООО «ФФ Стайл» от
01.07.2011г.**

1. Изменить с 01.12.2012 года содержание пункта 7.3. ПВТР ООО «ФФ Стайл» от 01.07.2011 года и изложить в следующей редакции: «7.3. Зарботная плата выплачивается непосредственно работнику в месте выполнения им работы два раза в месяц либо перечисляется на указанный работником счет в банке не позднее 25 числа текущего месяца и 10-го числа следующего месяца за отчетным. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.»
2. Дополнить с 01.12.2012 года пункт 6.2. абзацами 5 и 6 следующего содержания:
Абзац 5: «Директору магазина устанавливается 5-дневная рабочая неделя с продолжительностью рабочего времени не более 40 часов в неделю. Учетный период – один год. Рабочий день устанавливается со вторника по субботу. Начало работы 11.00, окончание 20.00, перерыв с 15.00 до 16.00, выходные дни воскресенье и понедельник.»
Абзац 6: «Заместителю директора магазина устанавливается 5-дневная рабочая неделя с продолжительностью рабочего времени не более 40 часов в неделю. Учетный период – один год. Рабочий день устанавливается с воскресенья по четверг. Начало работы 11.00, окончание 20.00, перерыв с 15.00 до 16.00, выходные дни пятница и суббота.»

Приложение Е

«Положение об оплате труда» организации ООО «ФФ Стайл»
в соответствии с Приказом №120 от 01.07.2011 г.



Продолжение приложения Е

накануне этого дня. Праздничным днем выплата заработной платы производится

1.6. Заработная плата, не полученная ко дню смерти работника, выдается членам его семьи или лицу, находившемуся на иждивении умершего на день его смерти. Выдача заработной платы производится не позднее недельного срока со дня подачи работодателю соответствующих документов.

1.7. Работодатель и (или) уполномоченные им в установленном порядке представители работодателя, допустившие задержку выплаты работникам заработной платы и другие нарушения оплаты труда, несут ответственность в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами.

Время простоя по вине работодателя оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника.

Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки, оклада, рассчитанных пропорционально времени простоя.

Время простоя по вине работника не оплачивается.

1.8. При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится в день увольнения работника. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы выплачиваются не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете.

1.9. Ежемесячно не позднее даты выплаты заработной платы работнику представляется расчетный листок, в котором должны отражаться составные части заработной платы, размеры и основания произведенных удержаний, общая денежная сумма, подлежащая выплате. Форма расчетного листка приведена в Приложении №1 к настоящему положению. Факт наличия подписи работника в ведомости о получении заработной платы свидетельствует также о получении работником расчетного листка.

1.10. Оплата отпуска производится не позднее чем за три дня до его начала.

1.11. Удержания из заработной платы производятся только в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20 процентов, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, - 50 процентов заработной платы, причитающейся работнику.

В отдельных случаях, установленных законодательством РФ, размер удержаний из заработной платы не может превышать 70 процентов.

Не допускаются удержания из выплат, на которые в соответствии с федеральным законом не обращается взыскание.

2. Должностной оклад

2.1. Размер месячного должностного оклада работника организации определяется в трудовом договоре с ним и не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда

Размер месячного должностного оклада работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

В месячный должностной оклад не включаются доплаты, надбавки и премии, иные компенсационные и социальные выплаты.

2.2. В связи с ростом потребительских цен на товары и услуги размер месячного должностного оклада работников организации индексируется.

Повышение размера заработной платы будет оформляться дополнительным соглашением к трудовому договору с соответствующим работником.

3. Доплаты.

3.1. В организации устанавливаются следующие виды доплат: при совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника, за сверхурочную работу, за работу в выходные и нерабочие праздничные дни.

3.2. Работнику, выполняющему наряду со своей основной работой по трудовому договору, дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, производится доплата за совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, которая устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.

3.3. Сверхурочная работа оплачивается в организации за первые два часа в полуторном размере, за последующие часы – в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.

3.4. Работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается в размере одинарной дневной или часовой ставки сверх оклада, если работа в выходной и нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы.

По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

3.5. За работу в ночное время (с 22 часов до 6 часов) устанавливается доплата в размере 20 процентов часовой тарифной ставки (оклада (должностного оклада), рассчитанного за час работы) за каждый час работы в ночное время.

4. Иные выплаты работникам

4.1. В случае достижения организацией хороших результатов в своей деятельности, получении чистой прибыли учредители компании могут принять решение о выплате премии сотрудникам компании.

4.2. Работодатель также обязуется выплачивать работникам выходное пособие и иные компенсационные выплаты в случае и порядке, установленных законодательством РФ.

4.3. Настоящее Положение вступает в силу с момента его подписания.

Исходные данные для расчета коэффициентов составляющих системы стимулирования сотрудников

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. изм. (+/-)	
				2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
Функция целеполагания (f_{targ})					
Количество фактов подтверждения результатов достижения целей организации	5,00	4,00	4,00	-1,00	0,00
Общее количество действий в достижении целей организации	6,00	6,00	6,00	0,00	0,00
Количество фактов выявления причин невыполнения целей и внесение соответствующих корректировок	8,00	9,00	11,00	1,00	2,00
Общее количество фактов невыполнения целей	11,00	12,00	12,00	1,00	0,00
Количество действий сотрудников организации по постановленным перед ними целям и задачам	82,00	82,00	82,00	0,00	0,00
Общее количество действий сотрудников (в том числе выполняемых стихийно, без определенных целей, на свое усмотрение)	144,00	144,00	148,00	0,00	4,00
Функция планирования и прогнозирования (f_{plan})					
Количество методов стимулирования сотрудников	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00
Общая совокупность методов в организации	8,00	7,00	7,00	-1,00	0,00
Выявленные методов стимулирования, способствующих повышению производительности труда	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00
Показатель производительности труда, достигнутого с использованием различных инструментов, методов, стратегий	1330,88	1305,03	1268,37	-25,85	-36,66
Показатель производительности труда за прошлый период	1633,67	1618,21	1585,46	-15,46	-32,75
Функция организации и регулирования (f_{org})					
Количество заданий, выполненных по принципу делегирования полномочий	80,00	84,00	88,00	4,00	4,00
Общее количество заданий, выполняемых одним сотрудником	144,00	146,00	150,00	2,00	4,00
Среднее количество дел, выполненных одним сотрудником	68,00	68,00	68,00	0,00	0,00

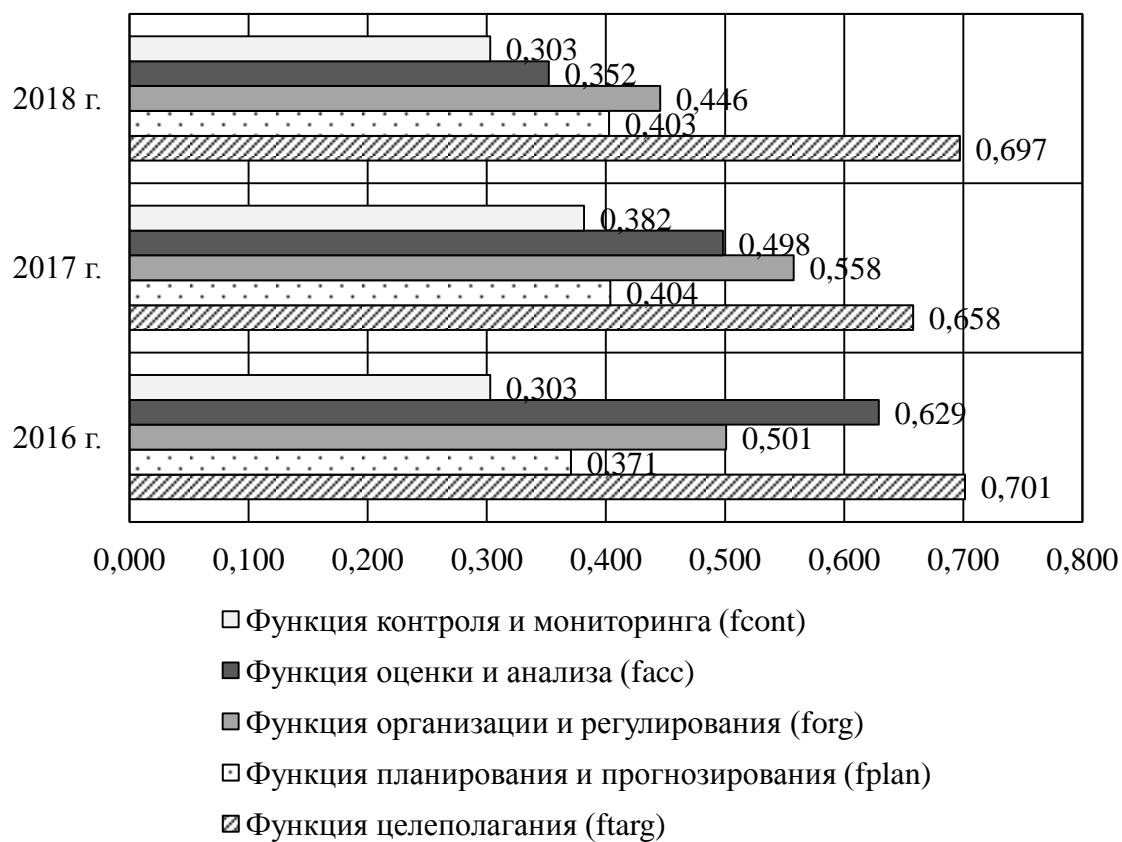
Продолжение приложения Ж

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. изм. (+/-)	
				2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
Количество дел, которое предписано данному сотруднику функциональной инструкцией	82,00	82,00	82,00	0,00	0,00
Количество работников, прошедших курсы/семинары по повышению квалификации	3,00	4,00	2,00	1,00	-2,00
Общее количество сотрудников	11,00	11,00	11,00	0,00	0,00
Функция оценки и анализа (f_{acc})					
Количество работников, удовлетворенных вознаграждением за работу	5,00	4,00	3,00	-1,00	-1,00
Количество фактов вознаграждения работников за определенную работу	21,00	17,00	16,00	-4,00	-1,00
Общее количество фактов выполнения работы, за которую сотрудник должен быть поощрен	23,00	20,00	20,00	-3,00	0,00
Количество устраненных причин неудовлетворенности работой сотрудников	3,00	2,00	1,00	-1,00	-1,00
Общее количество причин, вызывающих у персонала организации неудовлетворенность работой	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00
Функция контроля и мониторинга (f_{cont})					
Количество способов измерения результатов работы в рамках системы стимулирования	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
Общее количество способов измерения результатов работы	3,00	3,00	3,00	0,00	0,00
Количество фактов проведения оценки результатов работы	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
Общее количество фактов выполнения работы по повышению производительности труда	3,00	3,00	3,00	0,00	0,00
Количество фактов принятия мер по созданию нормальных условий труда сотрудникам	1,00	2,00	1,00	1,00	-1,00
Количество выявленных фактов, влияющих на создание нормальных условий труда и требующих их соблюдения	4,00	4,00	4,00	0,00	0,00

Общий клиентопоток согласно статистике ООО «ФФ Стайл» за 2019 г. (данные за январь-апрель)

День недели	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	Средний клиентопоток									
Январь																																						
Число месяца		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Количество, чел.		261	240	238	291	496	513	252	248	228	226	277	472	487	240	236	217	215	263	448	463	228	224	206	204	250	426	440	230	229	220	200					296	
Февраль																																						
Число месяца					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28						
Количество, чел.					301	480	501	250	210	203	226	268	450	440	241	207	200	220	264	421	430	218	203	180	201	260	370	381	200	201	190	220					283	
Март																																						
Число месяца					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Количество, чел.					305	490	512	249	280	200	216	245	410	421	222	224	108	115	150	418	440	223	223	109	113	150	416	437	220	219	201	205	274	381	401			277
Апрель																																						
Число месяца	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
Количество, чел.	201	190	184	210	274	381	401	197	189	184	210	290	380	386	190	186	174	180	240	374	389	180	174	170	162	236	351	370	160	141							238	

Коэффициенты, характеризующие состояние функций системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл»



Пример заявления на оплачиваемый учебный отпуск

Управляющей ООО «ФФ Стайл»

(Ф.И.О.)

от _____

(должность сотрудника)

(Ф.И.О.)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу предоставить мне дополнительный отпуск с сохранением среднего заработка (учебный отпуск) на период с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г. продолжительностью _____ календарных дней для прохождения промежуточной аттестации в _____

(Наименование образовательного учреждения)

К заявлению прилагаю справку-вызов.

(дата)

(подпись)

/ _____
(И.О. Фамилия)

Пример приказа о направлении на обучение сотрудника

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

«ФФ Стайл»

115522 г. Москва, Пролетарский проспект, д. 19, корпус 1

ИНН/КПП 7724660935/772401001

ПРИКАЗ № _____

о направлении на обучение

Москва

«___» _____ 20__ г.

В связи с производственной необходимостью, а также на основании
личного заявления _____

(И.О. Фамилия управляющей)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Направить _____ на обучение по программе
(должность, И.О. Фамилия сотрудника)

(название программы повышения квалификации, профессионального обучения)

в период с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г.

2. Оплатить стоимость обучения по договору с _____
(наименование учебной организации)

в размере _____ тыс. руб.
(расходы на обучение, тыс. руб.)

3. На время обучения предоставить _____
(должность, И.О. Фамилия сотрудника)

гарантии и компенсации, предусмотренные трудовым законодательством.

Генеральный директор

ООО «ФФ Стайл»

Е.А. Фомина

(подпись)

М.П.

Пример дополнительного соглашения к трудовому договору
сотрудника, направленному на обучение

Дополнительное соглашение к Трудовому договору

№ _____ от _____

СОГЛАШЕНИЕ

об обучении Работника за счет средств Работодателя

Москва

«___» _____ 20__ г.

_____, именуемое в дальнейшем «Работодатель»
в лице _____, действующего на основании _____,
с одной стороны, и _____, именуемый в дальнейшем «Работник», с другой
стороны, совместно именуемые «Стороны» заключили настоящее Соглашение о нижеследующем:

1. Предмет Соглашения

- 1.1. Настоящее Соглашение заключено на обучение в виде профессиональной подготовки Работника за счет средств Работодателя по Программе «_____» (Программа). Длительность Программы составляет _____ и имеет целью приобретение Работником дополнительных знаний и практических навыков в области _____.
- 1.2. Профессиональное обучение Работника производится с отрывом от работы / без отрыва от работы.

2. Обязанности Работника

Работник обязан:

- 2.1. Соблюдать производственную и учебную дисциплину.
- 2.2. Не пропускать учебные занятия без уважительных причин.
- 2.3. Освоить Программу в объеме установленных требований к уровню теоретических знаний и практических навыков.
- 2.4. Соблюдать требования по охране труда и технике безопасности, пожарной безопасности, правила экологической безопасности окружающей среды и т.п.
- 2.5. Представить Работодателю подробный письменный отчет о прохождении повышения квалификации.
- 2.6. По завершении профессионального обучения проработать в организации Работодателя в соответствии с имеющейся квалификацией в течение _____ лет.
- 2.7. Самостоятельно оплачивать любые возникающие не входящие в настоящий Договор дополнительные расходы, связанные с Программой стажировки и исполнением обязательств (в том числе возмещать ущерб, причиненный помещениям, техническим средствам обучения и учебно-методической литературе, предоставляемой по месту прохождения стажировки, в порядке, установленном законодательством страны пребывания).
- 2.8. В случае, если Работник по окончании Программы не выполняет свои обязательства по договору, Работник обязан возместить Работодателю расходы, понесенные Работодателем в связи организацией профессионального обучения Работника.

3. Обязанности Работодателя

- 3.1. Работодатель обязан обеспечить Работнику возможности для получения прохождения повышения квалификации:

- 3.1.1. Консультировать Работника по вопросам, связанным с оформлением документов для прохождения повышения квалификации.
- 3.1.2. Предоставить контактную информацию о месте прохождения повышения квалификации, порядке проезда.

Продолжение приложения Н

4. Срок действия, порядок изменения и прекращения настоящего Соглашения

- 4.1. Настоящий Договор действует с даты его заключения и до полного исполнения Сторонами своих обязательств по Соглашению.
- 4.2. Условия настоящего Договора могут быть изменены в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации и по взаимному согласию Сторон путем заключения соответствующих соглашений в письменной форме.
- 4.3. Настоящее Соглашение прекращается исполнением Сторонами обязательств в полном объеме.
- 4.4. Настоящее Соглашение является дополнительным соглашением к трудовому договору N _____ от «___» _____ 20__ г.
- 4.5. Настоящее Соглашение составлено в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, один из которых хранится у Работодателя, а другой у Работника.

5. Ответственность Сторон

- 5.1. Стороны Соглашения несут ответственность за невыполнение или ненадлежащее выполнение взятых на себя обязательств.
- 5.2. В случае если Работник не выполняет свои обязанности по настоящему Соглашению, а также в случае увольнения Работника без уважительных причин до истечения срока действия настоящего договора - Работник возвращает Работодателю в полном объеме стоимость обучения и другие расходы, связанные с профессиональным обучением Работника.

6. Заключительные положения

- 6.1. Во всем, что не урегулировано настоящим соглашением, Стороны руководствуются действующим законодательством.

7. Подписи Сторон

Работодатель:

(Ф.И.О., дата, подпись)

Работник:

Принимая на себя обязательства по настоящему договору, я, _____, в одностороннем порядке заявляю, что мне разъяснены и понятны требования к участникам Программы стажировки, условия и правила участия, а также условия настоящего Договора.

(Ф.И.О., дата, подпись)

Экземпляр Соглашения получил(а)

(подпись и Ф.И.О. Работника)

Информация по изменениям, произошедшим в результате внедрения мероприятий в деятельность организации ООО «ФФ Стайл»

№ п/п	Мероприятие	До внедрения	После внедрения
1	Включение в систему стимулирования дополнительных методов материального стимулирования	<p>Действовало 4 вида материального стимулирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выплаты за отработанное время: заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время; – выплаты за неотработанное время: оплата ежегодных отпусков, предоставляемых в соответствии с законодательством, оплата простоев не по вине сотрудников; – премии по итогам работы, за высокие показатели в труде по соответствующей профессии, за добросовестное выполнение трудовых обязанностей; – доплаты при совмещении профессий, за внутреннее совместительство и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, за сверхурочную работу, за работу в выходные дни, за работу в ночное время. 	<p>Предлагается к внедрению дополнительно 2 вида материального стимулирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оплата учебных отпусков, предоставляемых в соответствии с законодательством работникам, обучающимся в образовательных учреждениях; – оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации.

Продолжение приложения П

№ п/п	Мероприятие	До внедрения	После внедрения
2	Повышение квалификации управляющей (1 чел.), супервайзеров (2 чел.), продавцов (2 чел.)	<ul style="list-style-type: none"> – требования внутреннего положения организации по вопросам повышения квалификации не соблюдается (не учитываются требования по количеству человек, направляемых на обучение); – формат программ: самостоятельное обучение по методическим материалам, рассылаемым головным офисом организации. 	<ul style="list-style-type: none"> – повышение квалификации проводится согласно внутренним положениям организации; – изменение формата программ по повышению квалификации рассматриваемых сотрудников: дистанционная форма обучения для управляющей и супервайзера, очная форма обучения для продавцов.
3	Разработка графика выхода на работу продавцов, исходя из анализа необходимого функционального состава в часы спроса	При разработке графика учитываются только законодательные требования и нормативы времени на отдых.	При разработке графика учитываются только законодательные требования, нормативы времени на отдых, необходимый функционального состав сотрудников в часы спроса.

Расчетные коэффициенты, характеризующие состояние функций системы стимулирования сотрудников организации ООО «ФФ Стайл» до и после внедрения рекомендаций

Таблица Р.1 - Интегральные значения коэффициентов, характеризующие состояние функции целеполагания

Интегрируемые коэффициенты	До внедрения	После внедрения	Изменение, +/-
K _{1.1}	0,667	0,833	0,167
K _{1.2}	0,917	0,917	0,000
K _{1.3}	0,554	0,554	0,000
Интегральный коэффициент	0,697	0,751	0,054

Таблица Р.2 - Интегральные значения коэффициентов, характеризующие состояние функции планирования и прогнозирования

Интегрируемые коэффициенты	До внедрения	После внедрения	Изменение, +/-
K _{2.1}	0,286	0,800	0,514
K _{2.2}	0,286	0,400	0,114
K _{2.3}	0,800	1,023	0,223
Интегральный коэффициент	0,403	0,689	0,287

Таблица Р.3 - Интегральные значения коэффициентов, характеризующие состояние функции организации и регулирования

Интегрируемые коэффициенты	До внедрения	После внедрения	Изменение, +/-
K _{3.1}	0,587	0,587	0,000
K _{3.2}	0,829	0,829	0,000
K _{3.3}	0,182	0,455	0,273
Интегральный коэффициент	0,446	0,605	0,159

Продолжение приложения Р

Таблица Р.4 - Интегральные значения коэффициентов, характеризующие состояние функции оценки и анализа

Интегрируемые коэффициенты	До внедрения	После внедрения	Изменение, +/-
K _{4.1}	0,273	0,455	0,182
K _{4.2}	0,800	0,913	0,113
K _{4.3}	0,200	0,600	0,400
Интегральный коэффициент	0,352	0,629	0,277

Таблица Р.5 - Интегральные значения коэффициентов, характеризующие состояние функции контроля и мониторинга

Интегрируемые коэффициенты	До внедрения	После внедрения	Изменение, +/-
K _{5.1}	0,333	0,333	0,000
K _{5.2}	0,333	0,333	0,000
K _{5.3}	0,250	0,500	0,250
Интегральный коэффициент	0,303	0,382	0,079