

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы вознаграждения торгового персонала на основе бенефитов (на примере ООО «Ойшо СНГ»)»

Студент

Е.О. Фролова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
кандидат экономических наук С.Е. Васильева

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Фролова Е.О.

Тема работы: «Совершенствование системы вознаграждения торгового персонала на основе бенефитов (на примере ООО «Ойшо СНГ»)»

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

Цель исследования - совершенствование системы вознаграждения торгового персонала на основе бенефитов.

Объект исследования - ООО «Ойшо СНГ», основным видом деятельности которого является реализация непродовольственных товаров.

Предмет исследования – система вознаграждения персонала.

Методы исследования – сравнение, анкетирование, прогнозирование, факторный анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1) Были изучены теоретические аспекты основных элементов системы вознаграждения, структура и содержание социального пакета, а также особенности вознаграждения труда торгового персонала;

2) Проведены анализ и оценка системы вознаграждения труда на примере компании ООО «Ойшо СНГ»;

3) Разработаны мероприятия и рекомендации по совершенствованию системы вознаграждения для торгового персонала ООО «Ойшо СНГ».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 34 источников и 4 приложений. Общий объем работы 64 страницы машинописного текста, в том числе 18 таблиц и 16 рисунков.

## Abstract

The title of the bachelor's thesis is Improving the Reward System of Sales Staff on the Basis of Benefits.

The aim of the work is to improve the reward system in the enterprise Oysho CIS through the system of benefits.

The object of the bachelor's thesis is Oysho CIS, whose main activity is the sale of non-food goods, and the subject of the bachelor's thesis is the employee reward system in trade enterprises.

The study covers the period from 2014 to 2016.

The theoretical part of this bachelor's thesis examines the main elements of the reward system, the structure and content of the benefits package and peculiar properties of the sales staff reward.

The second part of the study analyzes the employee reward system by the example of Oysho CIS. The bachelor's thesis examines organizational and economic characteristics of the organization and assesses the reward system in the enterprise.

The third chapter of this work presents measures to improve the employee reward system of the company Oysho CIS and the socioeconomic calculation of the efficiency of the proposed actions.

The bachelor's thesis consists of an explanatory note on 64 pages, including introduction, 16 figures, 18 tables, the list of 34 references including 4 foreign sources, and 4 appendices.

## Содержание

Введение .....	8
1 Теоретические аспекты формирования системы вознаграждения персонала организации .....	10
1.1 Характеристика основных элементов системы вознаграждения персонала. 10	
1.2 Социальный пакет в системе вознаграждения: структура и содержание .....	16
1.3 Особенности вознаграждения персонала предприятий торговли .....	21
2 Анализ системы вознаграждения торгового персонала ООО «Ойшо СНГ» ...	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	31
2.2 Оценка системы вознаграждения персонала .....	38
3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы вознаграждения торгового персонала .....	42
3.1 Бенефиты как средство повышения мотивации работников .....	43
3.2 Расчет социально-экономической эффективности разработанных мероприятий .....	47
Заключение .....	54
Список используемой литературы .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Приложения .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## Введение

На сегодняшний момент система вознаграждения должна присутствовать во всех организациях. До сих пор самым главным и важным трудовым ресурсом на предприятии остается персонал. Поэтому от использования трудовых ресурсов зависит и степень полезного эффекта для организации. Уровень образования сотрудников, их удовлетворенность условиями труда и психологическим климатом в коллективе, осознание корпоративных интересов и целей предприятия – все это также играет важную роль в эффективной деятельности компании.

Главным стимулирующим рычагом для организации является система вознаграждения. Она нужна для того, чтобы поощрять производительность сотрудников, их инициативу, креативность, ответственность, исполнительность, а также остальные качества, которые, в свою очередь, приводят не только к эффективной деятельности, но и достижению поставленных целей предприятия. Поэтому создание, а также совершенствование системы оплаты и стимулирования труда для любой компании – это очень сложный процесс, который требует не только профессиональных знаний и понимания самой сущности трудовой мотивации, но и опыта в разработке и применении методов вознаграждения персонала.

Целью данной бакалаврской работы является совершенствование системы вознаграждения торгового персонала на основе бенефитов в ООО «Ойшо СНГ».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические аспекты, связанные с системой вознаграждения, а именно: раскрыть основные понятия данной категории и особенности вознаграждения труда торгового персонала;
- 2) Провести анализ и оценку системы вознаграждения торгового персонала;

3) Провести разработку рекомендаций по совершенствованию системы вознаграждения персонала;

4) Рассчитать показатели экономической и социальной эффективности разработанных мероприятий.

Предметом исследования в бакалаврской работе является система вознаграждения персонала.

Объектом служит предприятие торговли ООО «Ойшо СНГ», осуществляющее свою деятельность в г. Тольятти и реализующее непродовольственные товары.

Методы анализа, используемые в бакалаврской работе: сравнение, анкетирование, прогнозирование, факторный анализ.

Данная бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений, также включает в себя 18 таблиц и 15 рисунков. Библиографический список включает в себя 30 источников.

В первой главе, состоящей из 21 страницы, изучаются теоретические аспекты основных элементов системы вознаграждения, структура и содержание социального пакета, а также особенности вознаграждения труда торгового персонала.

Вторая глава посвящена анализу и оценке системы вознаграждения труда на примере компании. Объем данной главы – 11 страниц.

В последней, третьей главе, состоящей из 10 страниц, рассмотрены мероприятия и рекомендации по совершенствованию системы вознаграждения персонала компании.

# 1 Теоретические аспекты формирования системы вознаграждения персонала организации

## 1.1 Характеристика основных элементов системы вознаграждения персонала

В настоящее время одной из главных задач современной организации является формирование эффективной системы управления, в которой сотрудники рассматриваются как важнейший элемент. Именно человеческий компонент нужен для успешного функционирования, развития, роста и достижения стратегических целей компании. Но для того чтобы «главный ресурс» предприятия работал эффективно, его нужно правильно размещать, развивать и мотивировать. Следовательно, главной задачей управления персоналом – ориентация работников на достижение целей организации. В связи с этим, каждый руководитель должен знать и уметь не только как правильно стимулировать свой персонал, но и как вознаграждать его за труд.

По мнению У.Г. Скотта, мотивация – это процесс стимулирования людей к действиям для достижения желаемых товаров. Эдвин Б. Флиппо считает, что мотивация – это процесс, в котором одни люди пытаются влиять на других через возможность выигрыша или вознаграждения, чтобы удовлетворить свое желание [33].

Из данных определений становится понятно, что понятия «мотивация» и «вознаграждение» связаны между собой, но не следует их объединять. Если мотивация это побуждение индивида к какому-либо целенаправленному действию, то вознаграждение – это всё то, что человек считает ценным для себя, то есть мотивация – цель, вознаграждение – инструмент для выполнения цели.

Внутри каждого предприятия существует своя система вознаграждений, которая делится на внутренние и внешние награды. Если внутренние вознаграждения дает сама работа, то внешние – даются, контролируются и

распределяются предприятием. К ним можно отнести зарплату, премии, денежные выплаты, продвижение по служебной лестнице и др. Они используются для того, чтобы предприятие эффективно стимулировало труд своих работников.

На сегодняшний день каждый руководитель предприятия должен уметь правильно управлять, менять, конструировать и моделировать систему внешних вознаграждений, для того чтобы знать, как заинтересовать и мотивировать своих подчиненных.

Что касается внутреннего удовлетворения, то здесь состояние работника не зависит от организации. Внутреннее удовлетворение – это есть психологическое состояние работающего. Его возникновение зависит от многих факторов, например, связанных с мотивами личности, с ее психологическими особенностями и установками. От предприятия же зависят только условия, с помощью которых сотрудник организации сможет получить внутреннее удовлетворение от работы.

Существует следующая классификация систем вознаграждения [1]:



Рисунок 1 – Классификация систем вознаграждения

Экономическая система вознаграждения состоит из двух основных форм оплаты труда:

- повременная;
- сдельная [8].



Повременная оплата труда подразумевает получение работником заработной платы, размер которой зависит от фактически отработанного им времени.

Сдельная оплата труда – это такая оплата труда, которая напрямую зависит от объема проделанной работы. Здесь зарплата пропорциональна количеству изготовленной продукции.

Заработная плата состоит из следующих элементов – это:

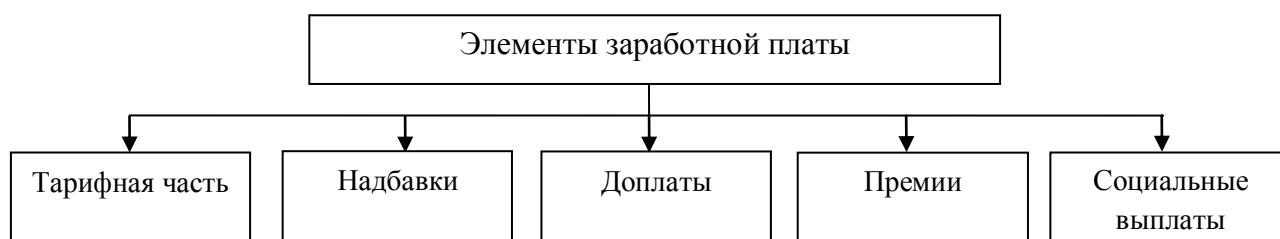


Рисунок 2 – Элементы заработной платы

Ф.У. Тейлором был выведен эффективный размер дополнительных к тарифной ставке выплат. Он говорил, что целесообразнее премировать сотрудника, который отличился, на 60-80%. Также он утверждал, что прибавка, которая становилась ниже этого уровня, уже не стимулировала работника и воспринималась как незначительная, и завышенная – тоже не давала никакой пользы [1].

Говоря о вознаграждении сотрудников с психологической точки зрения, Марвин Вайсборд отмечает, что «некоторые люди до сих пор думают, что зарплата и дополнительные льготы «мотивируют», хотя существует множество доказательств того, что, будучи однажды удовлетворена, потребность более не является мотиватором. Таким образом, зарплата и бонификации (системы премий-бонусов) стимулируют деятельность только как символы прилежной работы, которая необходима и ценится организацией («признание»)» [5].

Рассматривая социальную систему компенсаций, можно сказать, что ее роль в последние годы сильно возрастает. Многие специалисты отмечают, что

льготы перестали носить временно-дополнительный характер и превратились в обычную жизненную потребность работников и их семей. На сегодняшний день перечень льгот, который предоставляется работникам предприятий, довольно широк. К ним можно отнести:

- оплату праздничных дней;
- оплату отпусков;
- оплату за дни временной нетрудоспособности;
- оплачиваемое время перерыва на отдых;
- оплачиваемое время обеда;
- медицинские страхования на предприятии;
- страхования от несчастных случаев;
- страхования по длительной нетрудоспособности;
- страхования туристов от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибыли;
- покупку акций сотрудниками;
- предоставление бесплатной парковки для автомобилей;
- содействие в переезде на новое место работы и т.д. [1].

До сих пор существуют руководители, которые говорят, что нет смысла в предоставлении сотрудникам льгот, ведь это дополнительные затраты для компании. Однако, выплачивая социальные льготы, организация дает понять своим работникам, что она заинтересована в решении конкретных проблем, которые перед ними стоят. Также это один из способов удержания сотрудников в компании. Изменяя уровень комфорта, а не уровень дохода, руководитель повышает лояльность работников по отношению к организации.

Западные специалисты выделяют следующие категории нефинансовых вознаграждений [3]:

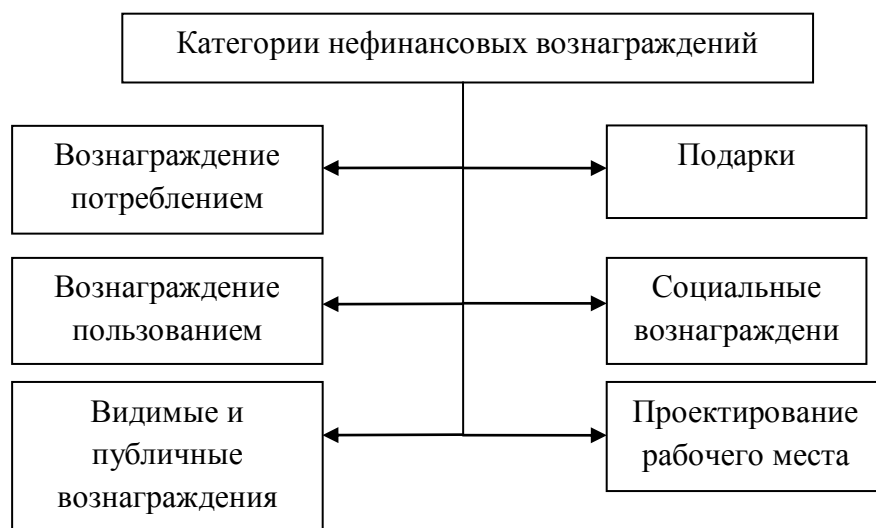


Рисунок 3 – Категории нефинансовых вознаграждений

Под вознаграждением потреблением понимается обеспечение продуктами для перерыва на кофе, бесплатные обеды, продуктовые заказы, обеды с семьей и пикники за счет компании, вечеринки «а-ля фуршет» после работы и др.

К вознаграждению пользованием относят дополнительное образование в офисе, предоставление личного автомобиля, клубные привилегии, пользование домом отдыха компании или центром обслуживания для реализации собственных проектов и т.п.

Видимые и публичные вознаграждения включают в себя следующее: офис с окном, переоборудование рабочего места, отдельный кабинет, книги компании, приглашение куда-либо в качестве выступающего лектора и др.

К подаркам организация-работодатель относит ранний уход с работы с сохранением полной оплаты труда, акции, пропуска в кинотеатры, оплату страховки, поездки в период отпуска, скидочные купоны на приобретение определенных товаров в магазинах и др.

Социальные вознаграждения – это дружественные приветствия, неформальное признание, просьба дать совет или высказать мнение, похвала по поводу успехов на работе, улыбка, похлопывание по спине, словесное или невербальное признание и т.п.

Проектирование рабочего места включает в себя: предоставление работы с большой ответственностью, ротацию рабочих мест, обучение для смежных профессий, повышение квалификации, гибкий график работы, участие в принятии решений, разделение труда и др.

Очень важным признаком данной стратегии стимулирования является открытое и доверительное отношение между руководством и сотрудниками. Именно точное и постоянное информирование о производственных ситуациях, о намеченных перспективах, действиях организации и об успешности их реализации «даст плоды».

Рассматривая социальную систему вознаграждения, важно понимать, что бенефиты относятся к косвенной материальной мотивации [2].



Рисунок 4 – Место бенефитов в системе мотивации

По мнению Л.Н. Ивановой-Щвец, не все специалисты в области управления персоналом относят перечисленные выше виды льгот к нефинансовым вознаграждениям. Многие считают, что к нематериальным методам вознаграждения относятся только моральное стимулирование и возможность профессионального развития. Остальные же льготы относятся к материальным вознаграждениям, так как они способствуют снижению совокупных затрат работников организации и их семей. В зависимости от работодателя организации, страны и отрасли, льготы могут составлять до 50% от общего дохода сотрудника. Данные виды льгот у зарубежных специалистов называются «бенефитами» [7].

## 1.2 Социальный пакет в системе вознаграждения: структура и содержание

Понятие «социальный пакет» появилось, когда начали говорить о социальной ответственности бизнеса, но предпосылки зарождения «социального пакета» наблюдались уже в СССР. В советские времена большинство предприятий предоставляли своим работникам бесплатные или льготные обеды в столовых, детей отправляли в летние лагеря, создавали условия для обучения в спортивных клубах, строили жилье для рабочих и многое другое [25].

По мнению И. Скитяевой и Е. Черновой можно выделить четыре этапа в развитии «социального пакета» как формы социальной ответственности работодателя [23].

Таблица 1 – Основные этапы развития «социального пакета»

№	Этапы	Описание
1	Этап «ведомственных» учреждений	Объем дополнительных социальных гарантий зависел от принадлежности организации к определенному ведомству. Эта практика была широко распространена на большинстве отечественных предприятий и предполагала предоставление всем сотрудникам медицинской помощи, санаторно-курортных лечений, детских садов и услуг специализированных учреждений, которые финансировались за счет предприятия.
2	Этап приватизации предприятий	Переход предприятий в частную собственность сопровождался резким сокращением расходов организаций на предоставление социальных пособий и гарантий для работников.
3	Этап «базового социального пакета»	Частные предприниматели начали проявлять интерес к привлечению и удержанию сотрудников в качестве основного ресурса. Были введены такие элементы «социального пакета», как компенсация расходов на программы продовольственного и медицинского страхования.
4	Этап увеличения доли и дифференциации «социального пакета» в условиях конкуренции за персонал	Этот этап характеризуется повышенным уровнем затрат предприятий на предоставление социальных пособий и гарантий для персонала и включением «социального пакета» в общую систему вознаграждения.

Социальный пакет (бенефиты) – это одна из частей компенсационного пакета, которая включает в себя дополнительные социальные льготы и выплаты персоналу, сверх предусмотренных ТК РФ. Бенефиты являются одним из трех основных элементов компенсационного пакета [6].

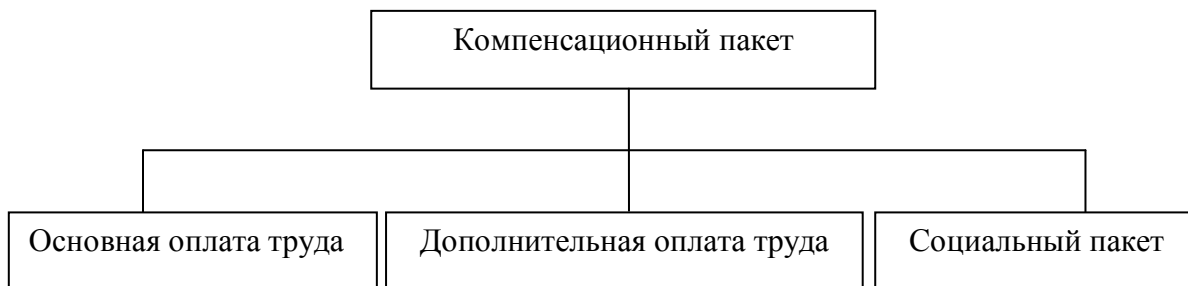


Рисунок 5 – Элементы компенсационного пакета

Бенефиты – это дополнительные блага, которые рассматриваются как вознаграждения, несвязанные с количеством и качеством труда, то есть сотрудники получают их за факт работы на данном предприятии.

Социальные льготы, получаемые работником от предприятия, повышают не только его благосостояние, но и качество трудовой жизни.

Рассматривая структуру социального пакета можно выделить следующие виды:

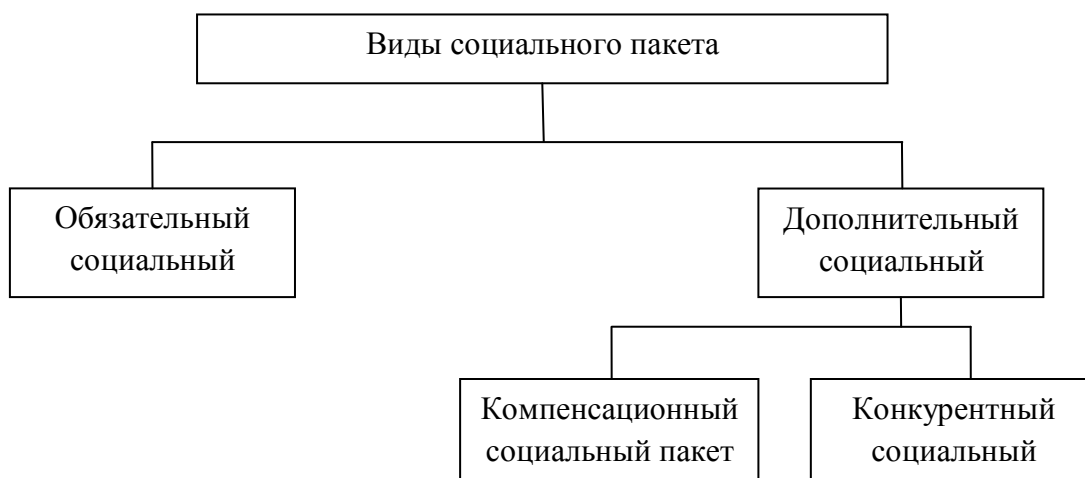


Рисунок 6 – Виды социального пакета

Обязательным социальным пакетом является всё то, что работодатель обязан предоставить каждому своему работнику в соответствии с законодательством Российской Федерации. Обязательный социальный пакет основан на обязательствах работодателя, которые возложены на него государством [4].

Дополнительный социальный пакет включает в себя все конкурентные и компенсационные льготы и гарантии социального пакета, где работодатель берет на себя ответственность за их обеспечение в рамках своей организации. Дополнительные льготы могут применяться как ко всему персоналу организации, так и к отдельной категории сотрудников. Они также могут служить средством, подчеркивающим особые заслуги, достоинства или статус работников.

Компенсационный социальный пакет – это все меры и действия, направленные на возврат личных средств работника, которые он проводит в процессе выполнения работы.

Что касается конкурентного социального пакета, то он включает все, что работодатель добавляет к зарплате по собственному желанию [24].

Таблица 2 – Примеры льгот каждого из видов социального пакета

Вид социального пакета	Примеры
Обязательный социальный пакет	Оплата листков временной нетрудоспособности (больничных листов); Предоставление оплачиваемого отпуска в размере 28 календарных дней; Декретный отпуск; Обязательное социальное страхование (пенсионные взносы и подоходный налог); Обязательное медицинское страхование; Возмещение расходов, связанных с поездками персонала и переездом на работу в другую местность; Возмещение сотрудникам расходов на транспорт, у которых постоянная работа имеет разъездной характер; Компенсации работникам, которые совмещают работу с обучением; Ряд гарантий для сотрудников при выполнении государственных или общественных обязанностей; И другие компенсации и гарантии.

Компенсационный социальный пакет	Оплата расходов на мобильную связь; Компенсация расходов при использовании личных транспортных средств; Оплата расходов на проезд и другое.
Конкурентный социальный пакет	Добровольное медицинское страхование; Добровольное медицинское страхование родственников и детей работников; Бесплатное или льготное питание в течение всего рабочего дня; Льготные путевки для сотрудников и для членов семьи; Представление ссуд и авансов работникам; Профессиональное обучение и повышение квалификации; Скидка на производимую или реализуемую компанией продукцию и др.

При составлении социального пакета используются следующие подходы:

- ранжирование работников;
- лимитирование;
- выборочный подход;
- ранжирование льгот;
- балльная оценка;
- комбинированный подход [19].

Таблица 3 – Подходы к формированию социального пакета для сотрудников организации

Подход	Характеристика
Ранжирование работников	Сотрудники компании делятся на должностные категории, за которыми закрепляется определенный пакет льгот. По мере продвижения по карьерной лестнице этот пакет изменяется и дополняется.
Лимитирование	Льготы ограничиваются определенным лимитом по объему оказания услуг и по времени.
Выборочный подход	Льготы предоставляются сотрудникам за ответственное отношение к работе. Например, руководство устанавливает льготные компенсации некурящим сотрудникам за их ответственное отношение к своему здоровью и др.
Ранжирование льгот	Льготы делятся на основные и дополнительные. Основные получают все работники организации, дополнительные – индивидуально, в зависимости от перевыполнения заданий руководства организации.



Балльная оценка	Каждый сотрудник ежегодно проходит аттестацию, по результат которой получает свои набранные баллы. В пределах данной суммы баллов работник выбирает наиболее важные для себя льготы, представленные в перечне организации.
Комбинированный подход	Руководством используются различные комбинации вышеперечисленных подходов.

Продолжая говорить о социальном пакете, можно выделить следующие основные цели:

- повышение конкурентной привлекательности организации на рынке труда;
- удержание высококвалифицированных сотрудников;
- повышение имиджа организации путем создания благоприятного общественного мнения [25].

В качестве основных функций социального пакета выделяют:

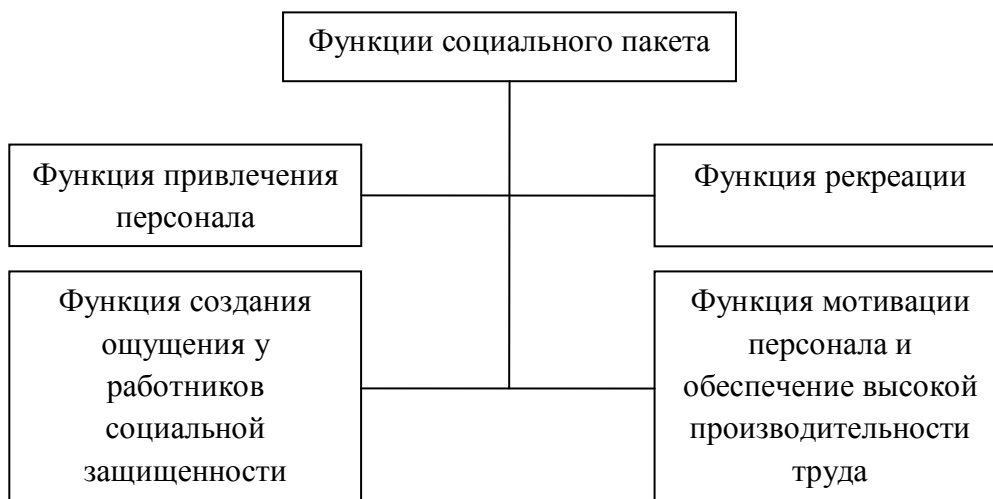


Рисунок 7 – Основные функции социального пакета

Под функцией привлечения персонала понимается предложение со стороны компании достойного «социального пакета» сотруднику для получения высококвалифицированного специалиста в свои ряды.

Функция рекреации подразумевает под собой комплекс мер в области здравоохранения, направленных на восстановление нормального состояния здоровья и работоспособности человека. Это особенно важно на предприятиях, где работники подвергаются физическому стрессу или вредному воздействию. Эта функция предназначена для сохранности рабочей силы и ее удержания, несмотря на сложные условия труда.

Функция создания ощущения у работников социальной защищенности предполагает, что сотрудник, ценящий такое ощущение, не уйдет из компании, которая к нему так относится.

Что касается функции мотивации персонала, то социальный пакет выполняет ее только в том случае, если он привязан к результативности сотрудника [25].

Таким образом, наличие социального пакета становится неотъемлемой частью любой компании, которая переживает за свой имидж и стремится к созданию стабильного кадрового состава на долгосрочную перспективу, а также привлекательности на рынке труда.

### 1.3 Особенности вознаграждения персонала предприятий торговли

На сегодняшний момент существует множество мотивационных теорий о том, как следует поощрять сотрудников. Применение этих теорий в России и на Западе значительно отличаются друг от друга, и имеют ряд своих особенностей и нюансов.

При сравнении российского и зарубежного опыта стимулирования работников торговой сферы, мотивация персонала в зарубежных компаниях понимается гораздо шире, чем в российских организациях. За рубежом заметную роль отводят нематериальным способам мотивации. Иностранные менеджеры убеждены, что наибольшее внимание нужно уделять работникам организации, ведь именно они являются главной ценностью компании.

Из всего разнообразия моделей систем мотивации можно выделить следующие страны:

- США;
- Франция;
- Германия;
- Япония;
- Голландия.

Льготы для сотрудников компании существуют по всему миру, но типы и размеры пособий значительно варьируются в этих странах. В промышленно развитых странах Европы и Северной Америки компании предлагают своим сотрудникам наиболее щедрые социальные пакеты. Но даже в промышленно развитых странах выплаты сотрудникам могут значительно различаться. Например, работники в Германии получают больше дней отпуска, чем средний работник в США. И наоборот, большинству сотрудников США предоставляется медицинское страхование, нежели в европейских странах. Европа не предлагает эту выгоду, поскольку данная программа спонсирует правительство.

Федеральное законодательство и законодательство Штатов требует, чтобы компании предлагали определенные льготы для сотрудников. Иначе работодатели могут оказаться в невыгодном положении на рынке труда, если не смогут предлагать конкурентоспособные выгоды. По данным торговой палаты США выплаты сотрудникам сейчас составляют около 42% от общих затрат на заработную плату [31].

Что касается французских работников, то для них самым лучшим вознаграждением является скользящий или гибкий график работы, так как они предпочитают не перерабатывать. Также не менее важным они считают помощь в выплате кредитов и корпоративное питание, которое получило широкое распространение во Франции. Однако, повышение квалификации и

дополнительное образование за счет организации-работодателя им совсем не интересно [16].

В Японии мотивация сотрудников осуществляется больше с психологической стороны. Наталья Накамура отмечает, что важность для японцев заключается в самом получении работы. Для них это уже является сильной мотивацией. Она говорит, что в компании предусмотрены различные социальные пакеты и бонусы, но для многих сотрудников Японии важен сам факт работы в компании [14].

Так системы льгот у японцев включают в себя:

- надбавки на содержание семьи;
- оплаты проезда к месту работы;
- медицинское и социальное страхование;
- предоставление путевок на отдых;
- оплаты стоянок машин и др. [15].

В Нидерландах основную роль отводят льготам и компенсациям. Именно они определяют заинтересованность и трудовую активность работников. Если у сотрудника организации возникает необходимость проконсультироваться с врачом, то компания предоставляет ему два оплачиваемых часа, в течение которых он может сходить в больницу. А если, например, подчиненный в течение трех месяцев отсутствовал на работе по болезни, то ему предоставляется один дополнительный оплаченный выходной [16].

Если рассматривать российскую систему вознаграждений торгового персонала, то можно говорить, что некоторые торговые представители не нуждаются в особом стимулировании. Понятное дело, что основными элементами комплекса вознаграждений за продажи будут являться различные материальные выплаты, премии и прочие денежные компенсации. Однако хорошие продавцы по природе своей нацелены на результат, который, в конечном счете, будет признан компанией. Конечно, моральные

вознаграждения для торговых представителей никогда не заменят материальные, но сделают работу более результативной.

Продолжая рассматривать систему вознаграждения работников торговли, можно выделить четыре основных компонента оплаты труда торгового персонала.



Рисунок 8 – Система вознаграждения торгового персонала

Известно, что фиксированный оклад – это зарплата, которая удовлетворяет потребность сотрудника в финансовой стабильности. Гибкая оплата определяется в виде премий, комиссионных или участия в прибылях компании и предназначена для поощрения дополнительных усилий работника. Возмещение накладных расходов позволяет представителям торговли компенсировать дополнительные расходы на поездки, проживание в гостиницах, питание и отдых. А пособия, такие как оплаченный отпуск, пособия по болезни и несчастным случаям, пенсии и страхование жизни, призваны обеспечить уверенность работников в завтрашнем дне и удовлетворение от работы.

Существует мнение, что фиксированная оплата труда должна занимать примерно 70% от всего дохода сотрудника, следовательно, оставшиеся 30% должны распределяться на остальные три компонента. Однако это всего лишь примерные цифры [28].

Как говорилось ранее, понятия «мотивация» и «вознаграждение» взаимосвязаны. Так, приложив усилия и достигнув требуемого результата, в дальнейшем на результативность труда торгового персонала будут влиять факторы ожидания и привлекательности вознаграждения. А они в свою очередь влияют на удовлетворение сотрудника. В конечном итоге высокая степень как морального, так и материального удовлетворения повышает действенность мотивации [18].



Рисунок 9 – Влияние мотивации на удовлетворение сотрудника

Многие фирмы устанавливают для торговых представителей определенные нормы и планы продаж на год, кварталы, месяца, выраженные в денежных выражениях или в натуральных единицах. Их называют торговыми квотами.

Компания разрабатывает прогноз сбыта, где планируется объем производства продукции, численность рабочей силы и необходимые объемы денежных средств, и затем устанавливает сбытовые квоты по регионам и территориям. А региональные менеджеры доводят план продаж до своих торговых подчиненных.

Выделяют три основные точки зрения на процесс квотирования:

- 1) Теория высоких квот;
- 2) Теория умеренных квот;
- 3) Теория переменных квот.

Теория высоких квот предполагает такие нормативы, которые превышают возможности многих торговых представителей, но, тем не менее, являются

реальными. Приверженцы данной идеи считают, что высокие квоты являются главным стимулом на высокую трудоотдачу работника.

Теория умеренных квот предполагает такое установление норм, которое вполне достижимо для большинства торговых представителей. Сторонники данного подхода считают, что торговый персонал выполнит их без особых усилий, оценив как реальные.

Теория переменных квот полагает, что индивидуальные различия торговых представителей гарантируют выполнение высоких стандартов и нормативов для одних и умеренных – для других [28].

Для оценки выполненной работы и поощрения работников торговли руководство компании может выбрать различные показатели эффективности продаж. Работу продавцов можно оценить по следующим показателям:

- совокупный объем продаж;
- количество новых клиентов;
- качество обслуживания клиентов;
- выполнение административных обязанностей;
- издержки на совершение продажи [18].

Исходя из разных показателей, востребованных для фирмы, формируется своя система вознаграждений и поощрений. Кроме того она может быть создана с учетом характера работы сотрудника, его возраста, стажа, амбиций и образования.

Также к системе вознаграждений торгового персонала могут относиться: периодические торговые собрания, на которых подчиненные могут встретиться и пообщаться с руководством компании, изложить свое мнение, а также почувствовать себя членами большого коллектива; торговые соревнования, где оценивается старательный подход каждого сотрудника к исполнению своих обязанностей, и награждаются самые лучшие. Победители получают призы в виде автомобилей, туристических путевок, почетных грамот и др.

По данным 2014 года российские компании предоставляют следующие льготы своим подчиненным (рисунок 10) [12].

Исходя из рисунка, можно сделать выводы, что самой популярной льготой в России является добровольное медицинское страхование (ДМС). Под добровольным медицинским страхованием понимается заключение договора между страховой компанией и клиентом на добровольной основе, сроком не менее чем на один год, который дает право застрахованному лицу пользоваться бесплатным базовым пакетом медицинских услуг [34]. Список услуг ДМС весьма обширен и отличается на каждом предприятии. Однако можно выделить следующий список медицинской помощи:

- стоматологические услуги;
- комплексное медицинское обслуживание на дому;
- лечебно-диагностические исследования;
- лечение в стационаре в условиях повышенного комфорта;
- вакцинация;
- консультация и лечение у врачей различных специальностей;
- бесплатная доставка лекарств;
- санаторно-курортное лечение и др. [30].



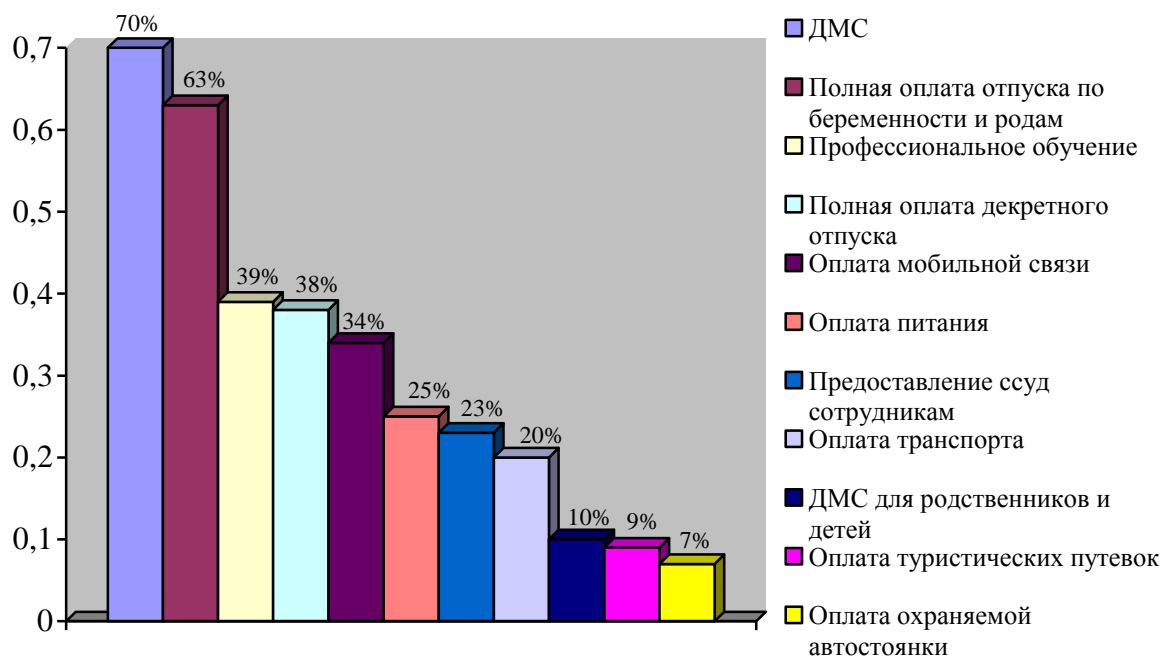


Рисунок 10 – Популярные льготы российских компаний

Что касается добровольного медицинского страхования для родственников сотрудника, то перечень их услуг может определяться как согласованно, так и индивидуально руководством компании.

Самыми популярными льготами в России также являются оплата отпуска по беременности и родам (БиР) и декрета. В соответствии со статьей 255 ТК РФ женщинам предоставляются отпуска по беременности и родам продолжительностью 70-84 календарных дней до родов и 70-110 календарных дней после родов. Пособие по БиР выплачивается застрахованной женщине в размере 100% среднего заработка. Если же женщина имеет страховой стаж менее шести месяцев, то пособие по беременности и родам выплачивается в размере, не превышающем за полный календарный месяц минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом [26]. Что касается ежемесячного пособия по уходу за ребенком, то оно выплачивается в размере 40% среднего заработка застрахованного лица, но не менее минимального размера пособия, установленного ФЗ «О государственных пособиях гражданам, имеющим детей» [29].

Третьей по счету популярной льготой в российских компаниях является профессиональное обучение. В соответствии со статьей 197 ТК РФ профессиональное обучение включает в себя четыре различные формы – это:

- 1) Профессиональная подготовка;
- 2) Переподготовка;
- 3) Повышение квалификации;
- 4) Обучение вторым профессиям [26].

Все эти же формы профессионального обучения предусматриваются и для работников торговли.

Что касается мобильной связи, питания, туристических путевок и охраняемой автостоянки, то размер оплаты данных льгот будет определяться уже личным желанием руководителя организации.

На сегодняшний момент, для того чтобы повысить популярность социального пакета, нужно формировать его по принципу «кафетерия». Тогда торговые представители сами смогут выбирать, из чего будет состоять их соцпакет и какие опции в него включать. Но при составлении данной модели нужно учесть несколько нюансов.

Во-первых, следует установить перечень опций и определить, что именно сможет выбрать для себя сотрудник данной организации, и в каком количестве.

Во-вторых, лучше разработать несколько вариантов ДМС (добровольное медицинское страхование), которые будут отличаться комбинациями клиник и перечнем услуг. Для каждого уровня должности – свой пакет.

В-третьих, следует установить лимит. Допустим, если выбрал дорогую льготу – доплати, если сэкономил, то другую получи дороже. Если сотрудник превысил свою стоимость соцпакета, тогда ему можно позволить выплачивать разницу постепенно, например, в течение года.

В-четвертых, нужно стараться подкреплять «кафетерий» дополнительными видами социальной поддержки. Примером может послужить:

- материальная помощь в тяжелых жизненных ситуациях;

- компенсация больничного листа (до 100% заработка);
- поддержка молодых мам, которые готовы выйти на работу раньше, чем через полтора года;
- создание праздников в честь семейного события сотрудников (рождение ребенка, поступление детей в высшие учебные заведения и др.)

Все это обязательно усилит эффект социального пакета.

И в-пятых, следует проинформировать своих сотрудников как пользоваться данной системой «кафетерия» и куда обращаться, если возникнут вопросы [12].

Таким образом, на основании проведенного анализа теоретических аспектов можно сделать вывод о том, что основными элементами системы вознаграждения являются не только экономические, психологические и социальные поощрения, которые помогают руководству направлять персонал в «нужное русло» для реализации поставленных целей компании, но и мотивация. Именно она побуждает сотрудников выполнять определенные трудовые задания ради получения материальных или нематериальных поощрений и выплат. Также в системе вознаграждения немаловажную роль играет социальный пакет. Он не только служит инструментом удержания торгового работника, но и «помощником» в обеспечении благосостояния множества семей. Что касается особенностей вознаграждения персонала торговой сферы, то, безусловно, доминирующую роль играет денежная система. Достойная зарплата и премии могут компенсировать затраченные усилия и поощрить энтузиазм работников торговой сферы. Однако для того, чтобы удержать сотрудников не «на 5 минут», а на более длительный период, денежных бонусов будет недостаточно. Поэтому одним из самых мощных инструментов мотивации на сегодняшний момент является социальный пакет.

## 2 Анализ системы вознаграждения торгового персонала ООО «Ойшо СНГ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания ООО «Ойшо СНГ» осуществляет следующие виды деятельности:

1) Торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами;

2) Торговля розничная обувью изделиями из кожи в специализированных магазинах;

3) Торговля розничная прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах.

Количество учредителей: 2 человека.

Юридический и фактический адрес: 123112, г. Москва, Пресненская набережная, дом 10.

Марка Oysho была создана в 2001 году известным концерном Inditex Group. Oysho является самым молодым брендом компании. Сейчас Oysho имеет более 600 магазинов в 82 странах мира. В России организация зарегистрирована с 24 ноября 2006 г., однако первый магазин Oysho был открыт в 2008 году. Его качественные и стильные изделия стали излюбленной продукцией как для юных девушек, стремящихся подчеркнуть свою сексуальность и красоту, так и для более сдержанных зрелых женщин, ценящих комфорт и практичность в одежде.

Oysho предлагает покупателям 6 линий своей продукции:

1) Нижнее белье – коллекции трикотажного и кружевного сексуального и женственного белья, сорочек и корсетов;

2) Домашняя одежда – уютная одежда для дома. В коллекцию входят кофты и брюки, майки и шорты, платья и халаты, которые можно носить и за пределами домашних стен;

3) Пляжная коллекция – вещи для пляжного отдыха и прогулок по городу. Линия включает в себя: купальники, парео, летние платья, легкие кофты и майки, шорты и штаны;

4) Спортивная коллекция – одежда для йоги, фитнеса, бега, тенниса и плавания отшивается совместно с известной компанией Adidas;

5) Аксессуары – товары, которые дополняют другие линии бренда: косметички, маски для сна, носки, ожерелья, резинки, полотенца и т.д.;

6) Обувь – тапочки, шлепки и балетки для дома, а также босоножки, сандалии и эспадрильи для улицы.

Во все линии продукции включаются изделия из экологически чистых материалов.

Цели организации:

1) Добиться более высокого качества своего товара;

2) Занять лидирующее положение в области розничной торговли;

3) Добиться максимального использования имеющихся сырьевых, людских и финансовых ресурсов;

4) Повысить прибыльность своих операций [17].

В команду магазина входят: менеджер по персоналу (HR), коммерческий директор (DT), менеджер магазина, ассистент менеджера, старший кассир, старший продавец, продавец-кассир (рисунок 11).

Менеджер магазина должен:

– обеспечивать соблюдение обязательных требований, установленных для предприятия в государственных стандартах, санитарных, противопожарных правилах и других нормативных документах с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли;

– доводить до покупателей информацию о товарах и иную информацию, которая способствует правильному выбору их товара;

– создавать надлежащие условия торгового обслуживания и возможность правильного выбора товаров покупателями;

– организовывать, планировать и координировать деятельность предприятия розничной торговли;

– осуществлять контроль рационального использования финансовых, трудовых и материальных ресурсов;

– анализировать результаты продаж и качества обслуживания покупателей;

– проводить собеседование с кандидатами;

– руководить работниками магазина.

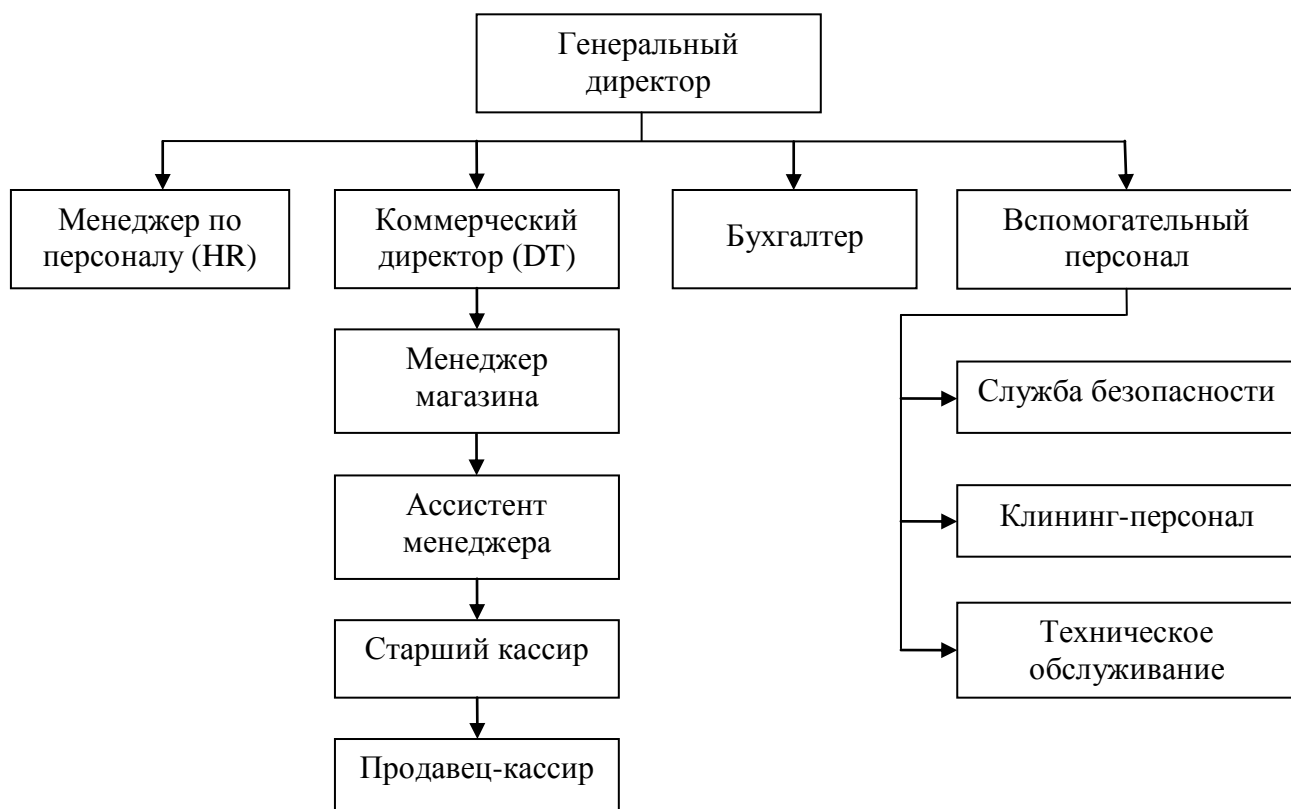


Рисунок 11 – Организационная структура предприятия ООО «Ойшо СНГ»

Ассистент менеджера является заместителем менеджера магазина. Он должен совмещать обязанности менеджера и помогать ему в управлении магазином.

Старший кассир должен:

- выполнять обслуживание покупателей, а именно предложение и показ товаров, демонстрацию их в действии, помощь в выборе товаров;
- контролировать своевременное пополнение зала;
- поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;
- обслуживать покупателя на кассе;
- осуществлять сбор и отправку кассовой отчетности;

Продавец-кассир должен выполнять все задачи в магазине. Главной его обязанностью является уделение внимания покупателю.

Менеджер по персоналу взаимодействует с персоналом (осуществляет приём на работу, обучение и развитие сотрудников, оценивает их достижения). HR регулярно посещает магазин.

Коммерческий директор (DT) должен:

- осуществлять руководство магазинами своей зоны;
- контролировать все вопросы, связанные с торговым регионом и деятельностью магазинов, с целью повышения продаж.

Для того чтобы способствовать увеличению объема продаж и поддерживать положительный имидж своего торгового предприятия, все сотрудники должны взаимодействовать друг с другом, поэтому в организации существует не только прямая связь, но и обратная. Все недовольства и предпочтения клиентов продавцы могут доводить до сведения руководства. Так подчиненные помогают менеджерам учитывать пожелания и нюансы клиентов при создании новых коллекций одежды.

Рассмотрим основные экономические показатели предприятия ООО «Ойшо СНГ» (таблица 4).

На основании данных, приведенных в таблице 4 можно сделать следующие выводы. По сравнению с 2014 годом в 2016 году ООО «Ойшо СНГ» стало более продуктивным. Об этом свидетельствуют финансово-экономические показатели. Значительно увеличилась выручка в 2016 году на 3371870 руб. или на 15,8% по сравнению с 2015 годом и составила 24,7 руб. в связи с улучшением качества продукции и расширением ассортимента товара.

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Ойшо СНГ» за 2014– 2016 года

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014гг.		2016-2015гг.	
				Абс. изм.	Темп роста	Абс. изм.	Темп роста



				(+/-)	, %	(+/-)	, %
1) Выручка, руб.	19585232	21328150	24700020	1742918	108,9	3371870	115,8
2) Себестоимость продаж, руб.	9235695	10115332	11599633	879637	109,5	1484301	114,7
3) Валовая прибыль (убыток), руб.	10349537	11212818	13100387	863281	108,3	1887569	116,8
4) Управленческие расходы, руб.	1100050	1131563	1325412	31513	102,8	193849	117,1
5) Коммерческие расходы, руб.	600000	650000	755000	50000	108,3	10500	116,1
6) Прибыль (убыток) от продаж, руб.	8649487	9431255	11019975	781768	109	1588720	116,8
7) Численность ППП, чел.	22	23	23	1	104,5	0	100
8) Фонд оплаты труда ППП, руб.	5410598	5985312	6272226	574714	110,6	286914	104,8
9) Производительность труда работающего, руб.	890238	927311	1073914	37073	104,2	146603	115,8
10) Среднегодовая заработная плата работающего, руб.	245936	260231	272705	14295	105,8	12474	104,8
11) Затраты на рубль выручки	0,5584	0,5578	0,5538	-0,0006	99,89	-0,004	99,28

Хоть в 2016 году на фоне роста доходов увеличились и расходы у предприятия, однако затраты на рубль выручки с каждым годом уменьшаются, и на 2016 год составили на 0,72% меньше, чем в 2015 году. Видно, что показатели снизились в незначительном размере, но это, несомненно, является положительным моментом для предприятия. Что касается численности персонала, то на 2016 год она составляет 23 человека. По отношению к 2014 году количество сотрудников увеличилось на 1 человека или на 4,5%. Такое небольшое увеличение численности торговых работников связано с ограничением рабочих мест. Хоть среднегодовая заработная плата сотрудников с каждым годом растет, однако, это не свидетельствует об удовлетворенности работниками системой оплаты и вознаграждения на данном предприятии.

Для наглядности представим показатель выручки предприятия за 2014–2016 года в виде диаграммы.

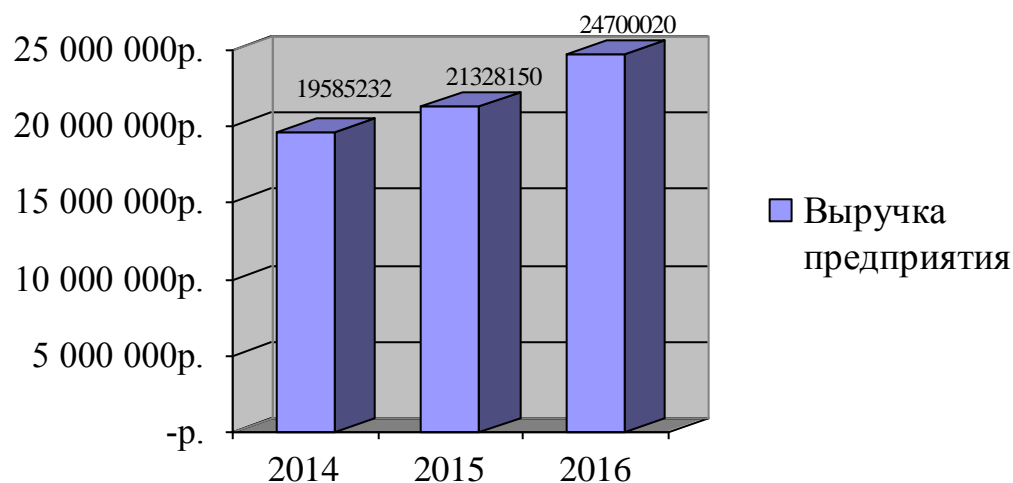


Рисунок 12 – Выручка ООО «Ойшо СНГ» за 2014–2016 года

Из рисунка 12 видно, что на протяжении 2-х лет выручка предприятия росла. Если в 2015 году она увеличилась на 1742918 рублей, то в 2016 году ее рост составил на 3371870 рублей больше. В процентном отношении выручка возросла на 15,8%. Такое увеличение показателя связано с улучшением качества продукции и расширением ассортимента товара.

Рассмотрим более подробно темпы роста таких показателей, как производительность труда сотрудников и их среднегодовая заработная плата (рисунок 13).

Из рисунка 13 видно, что на протяжении 2015 года заработная плата была на 1,6% больше, чем производительность персонала. Начиная с 2016 года, зарплата сотрудников по отношению к производительности труда на 11% уменьшается. Из-за такого резкого скачка меняется и отношение сотрудников к работе. Увеличивается не только показатель текучести кадров на предприятии, но и недовольство со стороны работников системой вознаграждения.

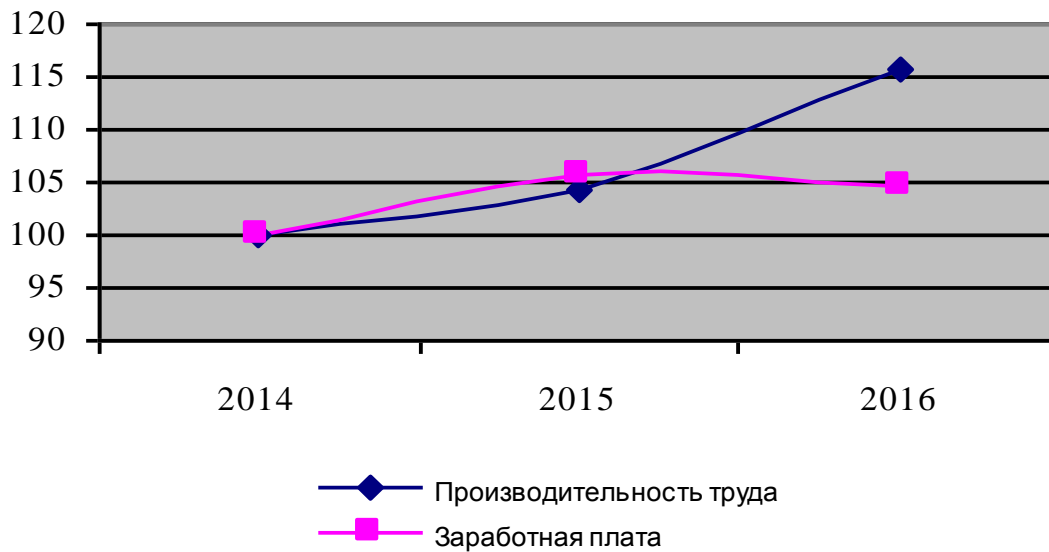


Рисунок 13 – Темпы роста производительности труда и заработной платы работников за 2014–2016 года

Таким образом, экономическое состояние исследуемого объекта предоставляет возможность для дальнейшего совершенствования существующих программ функционирования предприятия, направленных на улучшение показателей.

## 2.2 Оценка системы вознаграждения персонала

Создание системы вознаграждения способствует повышению эффективной деятельности сотрудников, их лояльности к организации и ориентации на долговременное сотрудничество. В каждой организации разрабатывается своя система льгот и поощрений. Рассмотрим, каково ее состояние в ООО «Ойшо СНГ».

Для того чтобы торговый персонал получал заслуженное вознаграждение за проделанную работу, в организации существует система премирования со своими критериями, по которым руководство оценивает эффективность и

результативность работы сотрудников. Для каждой должности устанавливаются свои премии со следующими коэффициентами и условиями:

Таблица 5 – Система премирования ООО «Ойшо СНГ»

Вид премий	Менеджер магазина	Ассистент менеджера	Старший кассир	Продавец-кассир
Премия за результаты продаж каждого дня	0,00984 * выручка в руб. * отработанные часы сотрудника : затраченные часы в общем		0,00492 * выручка в руб. * отработанные часы сотрудника : затраченные часы в общем	
Премия с интернет-продаж	0,1 * сумма проданных товаров в руб.	0,07 * сумма проданных товаров в руб.	0,04 * сумма проданных товаров в руб.	0,03 * сумма проданных товаров в руб.
Доплаты за ночные часы	0,4	0,4	0,4	0,4
Премия за дополнительные обязанности	за выполнение обязанностей кассира и мерчендайзера: 10000 руб.		за ведение кассовых документов: 2000 руб.	нет

Все вышеперечисленные премии выплачиваются персоналу ежемесячно и представлены в расчетном листке сотрудника (приложение А). Что касается ночных работ, то под ними подразумевается работа после 10 вечера и до 6 утра. Также из года в год руководство предоставляет каждому сотруднику не зависимо от их занимаемой должности подарочный сертификат на сумму 1500 рублей, поздравляя с Новым годом.

Что касается социальной системы вознаграждения, то начальство предоставляет своим подчиненным следующие услуги (таблица 6).

Из таблицы 6, видно, что руководство на данном предприятии нацелено на стимулирование и удержание своих торговых работников, однако этих льгот недостаточно. Об этом свидетельствуют следующие показатели текучести кадров, полученные в ходе анкетирования (таблица 7, приложение В).

Таблица 6 – Услуги социального характера, предоставляемые сотрудникам ООО «Ойшо СНГ»

Вид социального	Предоставляемые льготы
-----------------	------------------------

вознаграждения	
Обязательный социальный пакет	Оплата больничных листов; Оплата отпуска; Оплата декретного отпуска; Обязательное социальное страхование; Обязательное пенсионное страхование; Обязательное медицинское страхование; Возмещение транспортных расходов сотрудникам, у которых постоянная работа имеет разъездной характер.
Конкурентный социальный пакет	Добровольное медицинское страхование для работника; Оформление кредита на выгодных для сотрудника условиях; Материальная помощь за смерть сотрудника или его близкого родственника (приложение Б); Корпоративная скидка на вещи компании; Распределение корпоративной прибыли между сотрудниками; Предоставление корпоративной формы каждые полгода.
Компенсационный социальный пакет	Возврат средств за санитарную книжку и прохождение медицинской комиссии.

Таблица 7 – Данные анкетирования

Причины текучести кадров	Количество сотрудников	
	чел.	%
Неудовлетворенность заработной платой в связи с сокращением рабочих часов	6	40
Отсутствие карьерного роста	2	13
Плохие отношения с руководителем	2	13
Частичное удовлетворение услугами социального пакета	4	27
Недостаточно быстрое получение социальных льгот	1	7
Итого	15	100

Данные, приведенные в таблицы 7, показывают, что большинство опрошенных сотрудников не удовлетворены заработной платой из-за постоянного сокращения рабочего времени. Однако эту причину можно «оправдать» тем, что на каждодневной основе работникам выдается план продаж в рублях и единицах, если он не выполняется, то следует сокращение часов. В основном это касается работников низших должностей. Обратим внимание, что 27% опрошенного персонала не полностью удовлетворены услугами социального пакета организации и 7% не довольны длительностью его получения. Для того чтобы стать обладателем данного пакета льгот, нужно

отработать как минимум 6 месяцев. Также в ходе анкетирования было выявлено, что 2 сотрудников считают отсутствие карьерного роста причиной текучести кадров. Торговым работникам в ООО «Ойшо СНГ» не предоставляют никаких курсов для повышения квалификации, и приходится «выжидать» пока вышестоящего в должности уволят или же он сам уйдет в декрет.

Также с помощью анкетирования удалось выявить не только причины текучести кадров, но потребности сотрудников в предоставлении им следующих дополнительных льгот.

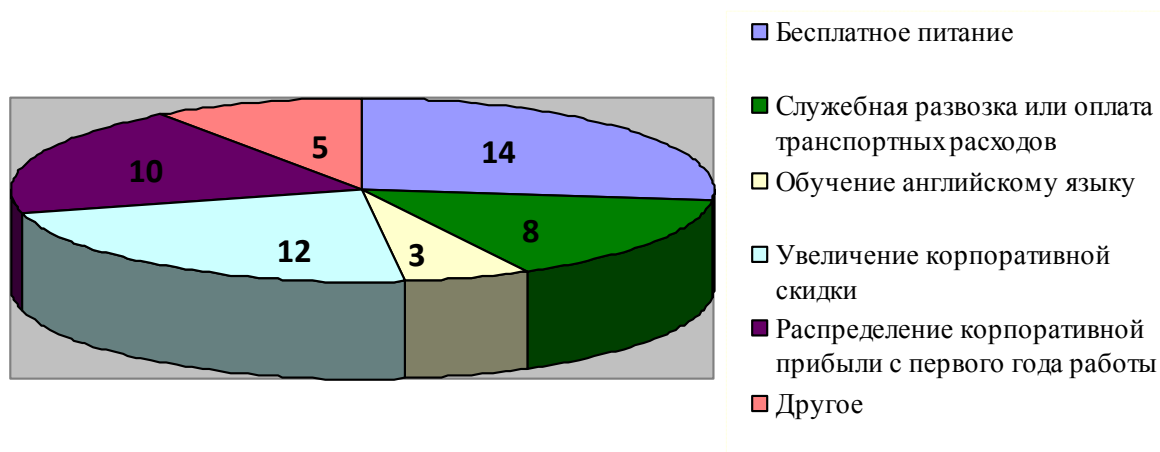


Рисунок 14 – Значимость компонентов социального пакета, чел.

Таблица 8 – Значимость компонентов социального пакета в % отношении

Виды льгот	Количество, чел.	Количество, %
Бесплатное питание	14	93
Увеличение корпоративной скидки	12	80
Распределение корпоративной прибыли с первого года работы	10	67
Служебная развозка	8	53
Обучение английскому языку	3	20
Другое	5	33

Из 15 опрошенных человек было выявлено, что 14 из них считают бесплатное питание самым важным элементом в формировании социального пакета. Следующей не менее ценной льготой, по мнению 80% торговых

сотрудников, является увеличение корпоративной скидки на реализуемый товар. На данный момент она составляет 25%. Величина скидки на сегодняшний день не является привлекательной для сотрудников, ведь у конкурентов она равна 40-50%! Третьей по счету дополнительной льготой, которую торговые представители хотели бы видеть в своем перечне соцпакета, является участие в распределении корпоративной прибыли с первого года работы. Также 53% опрошенных считают, что служебная развозка – нужный и важный компонент, которого не хватает в системе бенефитов.

Таким образом, анкетирование показало, что, основными причинами, вызывающими движение персонала на данном предприятии являются:

- недовольство заработной платой;
- неудовлетворенность услугами социального пакета;
- отсутствие карьерного роста и повышения квалификации.

А самыми значимыми компонентами, дополняющими социальный пакет торговых работников, являются:

- бесплатное питание;
- увеличение корпоративной скидки;
- распределение корпоративной прибыли с первого года работы;
- служебная развозка или оплата транспортных расходов за счет

компании.

Подводя итоги, можно говорить о том, что, безусловно, прямые материальные выплаты играют доминирующую роль в вознаграждении персонала, и именно их сокращение стало значительной причиной текучести кадров. Однако система бенефитов также является важнейшим инструментом в удержании торговых работников. Поэтому совершенствование системы косвенного материального вознаграждения позволит не только снизить текучесть кадров, но и вновь заинтересовать работников в результате труда.

### 3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы вознаграждения торгового персонала

### 3.1 Бенефиты как средство повышения мотивации работников

Рассматривая систему вознаграждения в ООО «Ойшо СНГ», было выявлено, что действующий порядок имеет определенные недостатки, которые увеличивают текучесть персонала. Поэтому руководству организации следует пересмотреть некоторые аспекты в системе вознаграждения. Для того чтобы выяснить по каким именно направлениям необходим пересмотр, на предприятии ООО «Ойшо СНГ» проводилось анкетирование, из которого были получены данные о том, что треть сотрудников не удовлетворены услугами социального пакета. Это служит одной из причин ухода работников с данной организации. Поэтому для устранения причин текучести кадров из-за неполной удовлетворенности услуг в системе бенефитов, были предложены мероприятия, которые связаны с добавлением в социальный пакет следующих услуг:

- 1) Оплата обеденных перерывов до 50% времени;
- 2) Служебная развозка сотрудников после 23 часов;
- 3) Увеличение корпоративной скидки сотрудникам за счет повышения продаж;
- 4) Распределение корпоративной прибыли с первого года работы;

Одним из «сильнейших желаний» работников было появление бесплатного питания в системе бенефитов. Однако для организации это было бы очень затратное мероприятия, поэтому была придумана альтернатива.

Во многих организациях обеденное время считается нерабочим, и руководством оно не оплачивается. Предложенное мероприятие заключается в следующем. В зависимости от отработанного сотрудником времени ему предоставляется оплачиваемый предприятием перерыв на обед, перекур или личные надобности. Так как у большинства торгового персонала ненормированное рабочее время, то предлагается следующая система.

Таблица 9 – Режим отдыха рабочего персонала

Рабочее время, час.	Время на перерывы,	Неоплачиваемое время	Итого времени
---------------------	--------------------	----------------------	---------------



	оплачиваемое предприятием, мин.	на перерывы, мин.	на перерывы, мин
3,5-5,5	15	-	15
6-6,5	30	-	30
7-8	30	15	45
8,5	30	30	60

Из таблицы 9 видно, что при отработке сотрудником до 6,5 часов время на отдых оплачивается полностью организацией. Если рабочее время варьируется от 7 до 8 часов, то персоналу добавляется еще 15 минут перерыва, но они уже не оплачиваются предприятием. При 8,5 часах нахождения на работе сотруднику предоставляется уже час отдыха, из которого половина часа оплачивается предприятием, а другая половина нет. Оплата осуществляется исходя из тарифной ставки работника. Например, если тарифная ставка равна 100 рублей в час, значит, при отработке 6,5 часов работник получит 650 рублей, при 7,5 часов – 725 рублей, а при отработке 8,5 часов – 800 рублей.

Вторым предложением для устранения причин неудовлетворенности персонала льготами соцпакета является осуществление служебной развозки.

Проблема в том, что смена вечернего работника заканчивается в 22<sup>30</sup>, а в городе после 23-х часов на общественном транспорте уехать становится затруднительным. Маршрутное такси ходит максимум до половины 11, редкость – когда удастся уехать после. Что касается муниципального транспорта, автобусов, то они едут не во все «уголки» города, после чего приходится еще приличное время идти пешком по темному городу. А если сотрудник задерживается на работе даже на несколько минут, то ему уже приходится вызывать такси за свой счет.

Поэтому служебная развозка должна осуществляться при следующих условиях, если:

- 1) сотрудник задержался на работе не по своей вине, а в связи с рабочими моментами:
  - а) вечернее принятие поставки;
  - б) переклейка;

- в) ночные работы;
- 2) сработала сигнализация;
- 3) затянулось коллективное собрание;
- 4) «одет не по погоде», т.е. уезду домой препятствуют плохие климатические условия.

Что касается организации данного мероприятия, то предлагается заключить договор со специализированной компанией, которая будет осуществлять развозку персонала. Для заказа такси следует заполнить заявку на предоставление машины, после которой осуществляется поиск водителя.

Структура заявки должна включать в себя следующие реквизиты (Приложение Г):

- дату подачи;
- время подачи;
- место подачи;
- место назначения;
- ФИО и табельный номер пассажира;
- телефон пассажира;
- бренд и код магазина.

Третьим предложенным и разработанным мероприятием является увеличение корпоративной скидки сотрудникам за счет повышения продаж. Теперь для того чтобы ее повысить, сотрудникам потребуются собственные и командные усилия. Мероприятие заключается в следующем.

В скидочной системе устанавливается начальная фиксированная ставка, равная 25%, и максимальная, которая может достигать 50%. Каждому отделу выдается свой план продаж, который разделен на полугодия. За каждое перевыполнение полугодия на 500 тысяч персонал обеспечивает себя 5% скидки, которая суммируется с предыдущей скидочной ставкой. Если же план не выполняется, то у персонала забираются эти 5%. Под невыполненным планом понимается сумма выручки, которая меньше суммы, заработанной в

предыдущем году. Например, в 2016 году магазин сделал 12 млн руб., а в 2017 году – 11,7 млн руб., следовательно, план будет считаться невыполненным, т.к. предприятие ушло в минус на 300 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом. Также у данной скидочной системы существует «золотая середина». При выполнении плана меньше, чем на 500 тыс. руб. сотрудники остаются с прежней скидкой. В таблице 10 можно увидеть разработанные условия для данного мероприятия.

Таблица 10 – Условия скидочной системы

Условия скидочной ставки	План не выполнен	План выполнен, но меньше, чем на 500 тыс. руб.	План выполнен больше, чем на 500 тыс. руб.
25%	25%	25%	30%
30%	25%	30%	35%
35%	30%	35%	40%
40%	35%	40%	45%
45%	40%	45%	50%
50%	45%	50%	50%

Четвертое мероприятие, которое помогло бы устранить неудовлетворенность работников льготами социального пакета на предприятии ООО «Ойшо СНГ» является распределение корпоративной прибыли с 1 года работы. Предлагается система, в которой все сотрудники получали бы 40% данной прибыли за работу и 20% за стаж и опыт в сфере торговли свыше 2 лет.

Таблица 11 – Условия для получения корпоративной прибыли

Условия	% за работу	% за опыт и стаж	Итого, %
До 2 лет работы	40	-	40
От 2 лет работы	40	20	60
Итого	80	20	100

Таким образом, персонал, работающий с первого года, тоже получает возможность участвовать в получении корпоративной прибыли компании. Им предоставляется 40%. А сотрудники, которые проработали на предприятии более 2 лет, получают 60% от общей суммы.

Все данные мероприятия и предложения будут способствовать не только уменьшению неудовлетворенности системой бенефитов и текучести кадров на предприятии, но и повышению заинтересованности персонала в работе данной организации.

### 3.2 Расчет социально-экономической эффективности разработанных мероприятий

Рассмотрим внедрение предложенных мероприятий на предприятии ООО «Ойшо СНГ».

До внедрения мероприятий показатели текучести кадров из-за частичной неудовлетворенности услугами социального пакета составляли 27%. После того, как сотрудникам ввели систему оплаты за перерывы и обеденное время показатели удовлетворенности немного снизились.

Таблица 12 – Показатели неудовлетворенности до/после внедрения предложенных мероприятий

Вид мероприятия	Причины неудовлетворенности персонала услугами социального пакета	До внедрения мероприятий, %	После внедрения мероприятий, % (чел.)
Оплата обеденных перерывов до 50% времени	Нет бесплатного питания	93	33
Служебная развозка сотрудников после 23 часов	Не осуществляется развозка персонала	53	7
Увеличение корпоративной скидки за счет повышения продаж	Маленький % скидки на приобретение реализуемой продукции	80	0
Распределение корпоративной прибыли с первого года работы	Распределение корпоративной прибыли после 2 лет работы	67	7
Итого		293	47

Из данных таблицы 12 видно, что после внедрения мероприятий на предприятии % неудовлетворенности сократился в 6,2 раза или до 7 человек (7% - 1 человек). Таким образом, показатель «недовольства» услугами социального пакета после внедрения мероприятий с 27% уменьшился до 4,3%.

Теперь рассмотрим эффективность каждого предложенного мероприятия в отдельности.

Мероприятие 1 – оплата обеденных перерывов до 50% времени.

Так как у продавцов-кассиров и старших кассиров тарифная ставка до года работы равна 105 руб. в час, а от года – 117 руб., то, исходя из предложенной системы оплаты обеденных перерывов, максимальные и минимальные затраты в день будут следующими:

Таблица 13 – Затраты на одного сотрудника в день, руб.

Вид затрат	Минимум затрат в день, руб.		Максимум затрат в день, руб.	
Условия	Оплата 15-ти минутного перерыва		Оплата 30-ти минутного перерыва	
Ставка	105 руб./ч	117 руб./ч	105 руб./ч	117 руб./ч
Расчеты	105 руб. * 0,25	117 руб. * 0,25	105 руб. * 0,5	117 руб. * 0,5
Итого	26,25	29,25	52,5	58,5

Что касается должностей выше, то тут немного другая система. Т.к. их заработная плата состоит из оклада, и им предусмотрено отрабатывать по 168 часов в месяц или 21 день, следовательно, их преимущество заключается в том, что за месяц они отрабатывают на 10,5 ч меньше, чем сотрудники в обычных организациях.

Таблица 14 – Экономия времени с учетом оплаты отдыха

Часы, включая обеденное время	В обычных организациях	ООО «Ойшо СНГ»	Разница
Расчеты	9 * 21	8,5 * 21	0,5 * 21
Итого	189	178,5	10,5

Если взять данные прибыли от продаж 2016 года и максимальные затраты на отдых, с учетом, что в среднем в день работает 4 человека из «низших» должностей, то получаются следующие расчеты:

Прибыль в день:  $11019975 : 366 = 30109,2$  руб.

Максимум затрат в день на оплату отдыха:  $58,5 * 4 = 234$  руб.

Минимум прибыли в месяц:  $11019975 : 31 = 355483$  руб.

Максимум затрат в месяц:  $234 * 31 = 7254$  руб.

Таким образом, проанализировав данные расчеты, можно говорить, что предприятие затратит на данное мероприятие максимум 7254 рублей в месяц. С учетом того, что минимум за месяц компания зарабатывает 355483 рубля, предложенное мероприятие окупится, т.к. затраты на оплату обеденного времени в 49 раз меньше прибыли организации.

Мероприятие 2 – развозка персонала после 23 часов.

На протяжении 5 месяцев на предприятии проводился подсчет денежных средств, затраченных на перевозку персонала. Ниже приведены данные расходов на такси по месяцам 2017 года.

Таблица 15 – Затраты на развозку персонала

Месяц	Причины развозки	Количество человек	Затраты, руб.
Январь	Переклейка	3	210
	Собрание	8	525
Февраль	Поздний приезд поставки	1	120
Март	Сработала сигнализация	1	80
	Собрание	8	525
	Ночные работы	1	80
Апрель	-	-	-
Май	Поздний приезд поставки	1	90
Итого		23	1630

Из таблицы 15 видно, что за 5 месяцев организация потратила на проезд сотрудников 1630 рублей. Следовательно, можно сделать вывод о том, что данное мероприятие окупится предприятием, т.к. в среднем ежемесячные затраты на развозку работников равны 326 рублям.

Мероприятие 3 – увеличение корпоративной скидки за счет повышения продаж.

Просчитаем максимальные и минимальные затраты предприятия на предоставление скидки сотрудникам с учетом лимита скидочной карты и количества персонала в данной организации.

Таблица 16 – Максимальные затраты на предоставление скидки сотрудникам

Количество человек	Лимит скидочной карты, руб.	Размер скидки, %	Итого, руб.
10	50000	50	250000
5	100000	50	250000
Итого			500000

Таблица 17 – Минимальные затраты на предоставление скидки сотрудникам

Количество человек	Лимит скидочной карты, руб.	Размер скидки	Итого, руб.
10	50000	25	125000
5	100000	25	125000
Итого			250000

Из данных таблиц 16 и 17 видно, что затраты предприятия на скидочную систему варьируются от 250 – 500 тыс. руб. в год. Следовательно, в месяц данные расходы будут достигать 20833 – 41667 руб.

Мероприятие 4 – распределение корпоративной прибыли с 1 года работы.

В данной процедуре организация затрат не несет, т.к. разработанное мероприятие связано лишь с изменением количественной части персонала. Сумма прибыли от роста сотрудников, участвующих в распределении, не изменится. Ее объемы зависят лишь от прироста продаж за год.

Так как данные за 2017 год пока не известны, то возьмем для определения эффективности данного мероприятия показатели 2016 года. Сумма прибыли составляла 60000 руб. на магазин. Людей, работавших до 2 лет, было 5 человек. Следовательно, каждому из них досталось по 12000 рублей. Имея эти данные, можно выполнить следующие расчеты (таблица 18).

Таблица 18 – Прибыль каждого сотрудника после внедрения мероприятия

Стаж работы	Количество человек	40% за работу	20% за опыт	Сумма, руб.
От 2 лет	5	$60000 * 0,4 : 5 = 4800$	$60000 * 0,2 : 5 = 2400$	7200
До 2 лет	10	$60000 * 0,4 : 10 = 2400$	0	2400

Таким образом, если раньше сотрудник, работавший от 2 лет в организации, получал 12000 руб., то сейчас его доля от прибыли составляла бы 7200 руб. Однако из данных таблицы 12 видно, что недовольным остался лишь 1 человек, все остальные сотрудники поддержали данное мероприятие. Большинство персонала сочли, что вознаграждать за труд только сотрудников, отработавших до 2 лет, является несправедливым.

Если корпоративную прибыль 2016 года представить в виде ежемесячных расходов предприятия, то она составит 5000 рублей.

Для наглядности на основании данных расчетов при максимальных условиях, выявленных в четырех мероприятиях, построим диаграмму месячных затрат предприятия ООО «Ойшо СНГ».

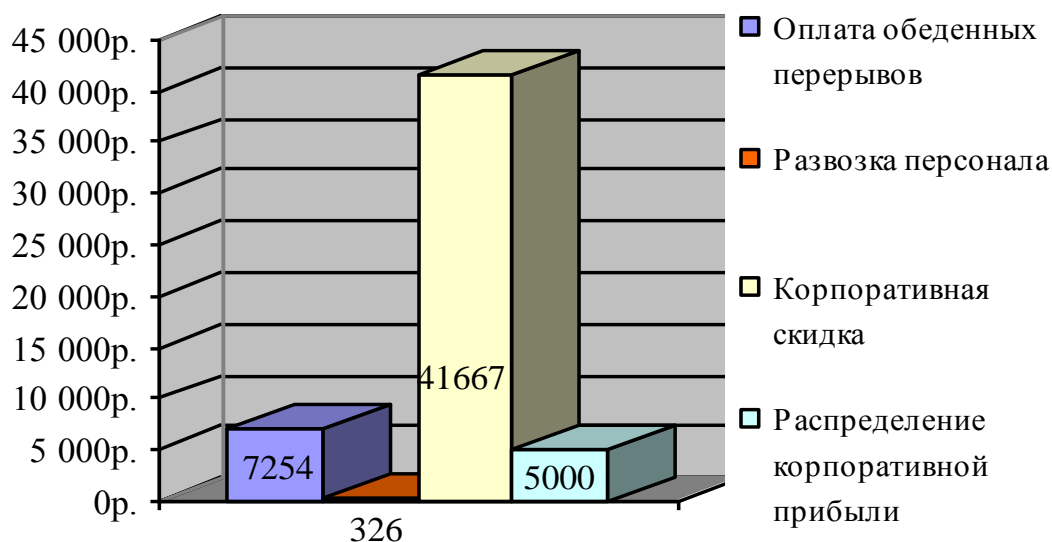


Рисунок 15 – Максимальные затраты ООО «Ойшо СНГ» на мероприятия



Таким образом, самым затратным мероприятием является предоставление персоналу корпоративной скидки на реализуемую продукцию. На него предприятие затрачивает больше денежных средств, чем на остальные мероприятия в совокупности. Однако если учесть даже сумму всех расходов, затраченную на данные мероприятия, то она равна 54247 рублям в месяц. Следовательно, предложенные меры всё равно окупаются предприятием, т.к. составляют почти 7-ю часть прибыли организации в месяц (рисунок 16).

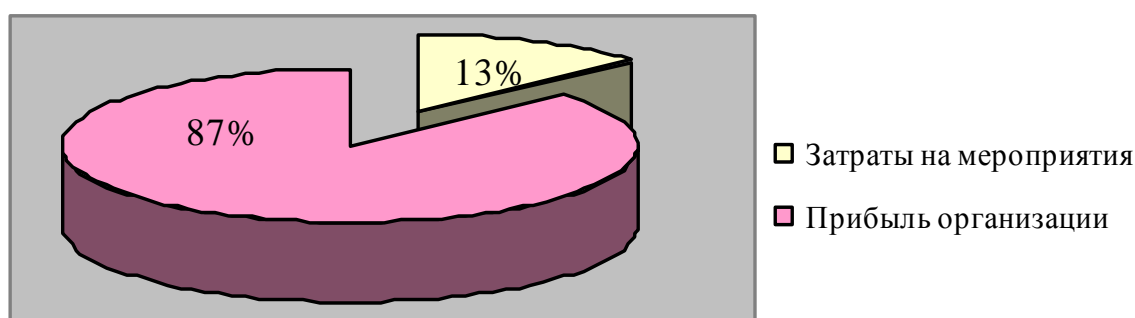


Рисунок 16 – Ежемесячная доля затрат на мероприятия от прибыли организации

С внедрением дополнительных услуг в социальный пакет в ООО «Ойшо СНГ» уменьшилась не только неудовлетворенность персонала с 27% до 4,3%, но и текучесть кадров. У сотрудников повысилась заинтересованность в работе, и они стали «держаться» за должность. Также данные мероприятия повлияли на рост продаж в организации.

По прогнозируемым данным прибыль от продаж 2017 г. должна увеличиться на 10% и составлять:

$$11019975 * 1,1 = 12121973 \text{ руб.}$$

С учетом того, что 54247 руб. – это ежемесячные затраты предприятия на предложенные мероприятия, следовательно, за год они будут составлять:

$$54247 * 12 = 650964 \text{ руб.}$$

Имея полученные расчеты, определим экономический эффект и эффективность от разработанных мероприятий.

Относительное изменение прибыли от продаж:

$$12121973 - 11019975 = 1101998 \text{ руб.}$$

Эффект:

$$1101998 - 650964 = 451034 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность:

$$1101998 : 650964 = 1,7$$

Таким образом, по результатам расчетов можно сделать вывод: так как показатель эффективности равен 1,7, то внедрение предложенных мероприятий является прибыльным и целесообразным.

## Заключение

На основе исследования бакалаврской работы можно сделать следующие выводы.

Система вознаграждения является одним из важнейших факторов результативности работы. Если мотивация составляет основу трудового потенциала работника, то вознаграждение служит инструментом, который поддерживает данный потенциал. При формировании системы стимулирования необходимо гармонично увязать между собой экономические, психологические и социальные факторы. Именно последние вознаграждения часто недооцениваются руководством или же используются в недостаточном количестве. А ведь в «правильных руках» они могут оказать сильные воздействия на работников.

Выделяют обязательный, компенсационный и конкурентный виды социального пакета. Если к обязательному социальному пакету относится все то, что работодатель обязан предоставить своему работнику по законам Российской Федерации, то к конкурентному социальному пакету – все то, что руководство добавляет к зарплате по собственному желанию, т.е. помимо того, к чему его обязывает государство. Что касается компенсационного социального пакета, то под ним понимаются льготы, за которые организация возвращает работнику личные средства, затраченные им в процессе исполнения работы.

Рассматривая особенности вознаграждения торгового персонала, удалось выяснить, что их система поощрения включает в себя следующие элементы:

- фиксированный оклад;
- гибкую оплату;
- возмещение накладных расходов;
- пособия.

Также выделяют систему квотирования, которая заключается в следующем. Руководство устанавливает для торговых представителей нормы и

планы продаж, которые они должны выполнить за определенное время. Исходя из плана продаж и количества рабочей силы, организация выбирает, какую теорию им использовать в процессе квотирования: теорию высоких квот, теорию умеренных квот или же теорию переменных квот.

Проанализировав деятельность предприятия ООО «Ойшо СНГ» за 2014-2016 годы, можно сделать вывод, что это растущая организация с правильно построенной системой вознаграждения. На предприятии наблюдается рост основных показателей деятельности. Прибыль от продаж за два года увеличилась на 27,4% или на 2370 тыс. руб. и составила 11020 тыс. руб. На фоне роста доходов увеличились и расходы у предприятия. Однако затраты на рубль выручки с каждым годом снижаются и на 2016 год составили 0,5538 рублей. Хотя данный показатель и снизился в незначительном размере, но это, несомненно, является положительным моментом для предприятия.

Организация ООО «Ойшо СНГ» является розничной торговой организацией осуществляющей продажу непродовольственных товаров для женщин разных возрастов. Основной целью деятельности организации выступает получение прибыли через качественное и полное удовлетворение спроса населения.

Основополагающим методом системы вознаграждения выступает денежное поощрение персонала. Также для стимулирования сотрудников на предприятии используются косвенно-материальные и нематериальные инструменты вознаграждения.

В данной бакалаврской работе при изучении системы вознаграждения использовался метод анкетирования. В результате проведенных исследований были выявлены значимые компоненты социального пакета, которых не хватает сотрудникам предприятия. К ним относятся:

- бесплатное питание;
- увеличение корпоративной скидки;
- распределение корпоративной прибыли с первого года работы;

- служебная развозка или оплата транспортных расходов;
- обучение английскому языку и др.

Для улучшения коммерческой деятельности организации ООО «Ойшо СНГ» было предложено совершенствовать подходы социального стимулирования работников. Ведь эффективным ключом в системе вознаграждения является не только материальное стимулирование сотрудников, но и бенефиты.

В целях снижения текучести кадров из-за неудовлетворенности персонала льготами социального пакета следует использовать следующие мероприятия:

- 1) Производить оплату обеденных перерывов до 50% времени;
- 2) Осуществлять служебную развозку сотрудников после 23 часов;
- 3) Увеличить корпоративную скидку на основе «растут продажи – растёт скидка сотрудников»;
- 4) Осуществлять распределение корпоративной прибыли с первого года работы.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий составила 1,7%, а экономический эффект – 451034 руб.

Таким образом, компания опирается не только на внешний фактор «товар-деньги-товар», но и предоставляет своим сотрудникам хорошие условия труда, высокий уровень заработной платы, гибкий график работы, дружный коллектив и карьерный рост. Организация ООО «Ойшо СНГ» с каждым годом совершенствуется, и благодаря своим стимулам привлекает к работе сотрудников конкурирующих компаний.

## Список используемой литературы

- 1) Андреева, Т.С. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала / Т.С. Андреева // Управленец. - 2013. - № 7. - С. 30-32.
- 2) Базылева М.Н. Мотивация труда: сущность, теории, модели: учеб. пособие / М.Н. Базылева. – Минск: БГЭУ, 2012. – 112 с.
- 3) Вергара С.Х. Роль социального пакета как инструмента стимулирования труда персонала современной компании // Молодой ученый. — 2013. — № 10. — С. 296-297.
- 4) Волкова О. Козырная карта в виде социального пакета. — М.: Бизнес Букс.— 2007. — С. 340
- 5) Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент / Вознаграждения. Изд-во 2004. – 215-248 с.
- 6) Жучков Ю.Г. Компенсационный пакет как модель инвестирования в персонал организации. // материалы практического семинара «Конкурентоспособные компенсационные пакеты», 1997.
- 7) Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом. Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2008. – 155 с.
- 8) Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – 4-е изд., М.: ИНФА-М, 2010 – с. 519
- 9) Кошелева, Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2014. - № 16. – С.12-34.
- 10) Лысова Т., Федоринова Ю., Дагаева А., Панов А. Забота о кадрах // Ведомости. — № 9. — 2008.— С. 6–11
- 11) Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал – технологии. – М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2015. – 388 с.
- 12) Мазурик Л. Тематическое приложение к журналу «Директор по персоналу» № 3, 2014 // «Мотивация персонала: действенные способы – материальные и нематериальные». Часть 2

- 13) Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 184 с
- 14) Моисеева В.О. Особенности мотивационной системы японского менеджмента и возможности её применения в российских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1
- 15) Опыт мотивации труда в ведущих странах мира и целесообразность его применения на отечественных предприятиях, 2014, [Электронный ресурс] URL: <http://персонал-престиж.рф/опыт-мотивации-труда-в-ведущих-страна/>
- 16) Опыт поощрения персонала в зарубежных компаниях. [Электронный ресурс] URL: <http://hr-portal.ru/blog/opyt-pooshchreniya-personala-v-zarubezhnyh-kompaniyah>
- 17) Официальный сайт предприятия «Ойшо». [Электронный ресурс] URL: <http://www.oysho.com/ru>
- 18) Петров К.Н/ Управление отделом продаж / глава5. Мотивация торгового персонала, 149 с.
- 19) Подходы и принципы составления социального пакета. [Электронный ресурс] URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5265741/page:11/>
- 20) Половинко, В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу / В. Половинко // Кадровик. – 2013. - №3. – С.76-85.
- 21) Попов Ю. Корпоративная этика содействует повышению социальных качеств предприятия. // Проблемы теории и практики управления, 2014, №4, с. 107– 111.
- 22) Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 353 с.
- 23) Скитяева И. Социальный пакет: статья расходов или инструмент управления // Управление компанией. — № 5. — 2009.— С. 29
- 24) Сосновы А. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания. Московский психологический журнал. № 8
- 25) Социальные пакеты, содержание и структура. [Электронный ресурс] URL: [http://geolike.ru/page/gl\\_7275.htm](http://geolike.ru/page/gl_7275.htm)

- 26) Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) / КонсультантПлюс
- 27) Управление современной компанией: учебник / под ред. Б.Мильнера, Ф.Лииса. -М.:ИНФРА-М,2013-548 с.
- 28) Управление торговым персоналом. [Электронный ресурс] URL: [http://referatplus.ru/marketing/1\\_marketing\\_0208.php](http://referatplus.ru/marketing/1_marketing_0208.php)
- 29) Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» от 29.12.2006 № 255-ФЗ.
- 30) Что такое добровольное медицинское страхование ДМС – характеристики и особенности. [Электронный ресурс] URL: <https://pravo812.ru/useful/410-chto-takoe-dobrovolnoe-meditsinskoe-strakhovanie-dms-kharakteristiki-i-osobennosti.html>
- 31) Employee benefits. [Электронный ресурс] URL: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Em-Exp/Employee-Benefits.html>
- 32) Mishin S. Optimal organizational hierarchies in firms, 2013
- 33) Smriti Chand. Article / Motivation: Concept and significance of motivation. [Электронный ресурс] URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/motivation-concept-and-significance-of-motivation/28020/>
- 34) Voluntary medical insurance of individuals – the cost of the policy. Voluntary medical insurance in Russia – the cost of insurance. [Электронный ресурс] URL: <https://xsreality.org/en/dobrovolnoe-meditsinskoe-strahovanie-fizicheskikh-lits-stoimost-polisa-dobrovolnoe-meditsinskoe-strahovanie-v-rossii-stoimost-strahovaniya/>



## Расчетный лист сотрудника

Расчетный листок за Апрель 2017

Организация: ООО "Ойшо СНГ"									
<b>Крючкова Анастасия Олеговна</b>						Отдел женской одежды Ойшо Парк Хаус Тольятти			
<b>Табельный номер: 0000064145</b>						Продавец - кассир			
						chikkate@mail.ru			
Оклад / Тарифная ставка:		117							
Применено вычетов по НДФЛ:		на "себя"		на детей		имущественных			
Вид	Период	Отработано		Оплачено		Сумма	Вид	Период	Сумма
		Дни	Часы	Дни	Часы				
<b>1. Начислено</b>						<b>2. Удержано</b>			
Оклад по часовой ставке показатели: Тарифная ставка часовая - оплачены периоды:	1-30 Апр 17	8	64,5		64,5	7 546,50	НДФЛ исчисленный по ставке 13(30)%	1-30 Апр 17	1 130,00
	1-16 Апр 17								
	26-30 Апр 17								
Доплата за ночные часы показатели: Сумма - 117	1-30 Апр 17				1,5	70,20			
	1-16 Апр 17								
	26-30 Апр 17								
Премия - рез. продаж 3 (вкл. интернет продажи) показатели: Сумма - 1 075 1	1-30 Апр 17					1 075,10			
Всего начислено						8 691,80	Всего удержано		1 130,00
<b>3. Прочие доходы (к обложению НДФЛ)</b>						<b>4. Выплачено</b>			
							Перечислено в банк (аванс) от 25.04.2017	1-30 Апр 17	2 808,00
							Перечислено в банк (расчет) от 10.05.2017	1-30 Апр 17	4 753,80
Всего натуральных доходов							Всего выплат		7 561,80
<b>Долг за организацией на начало месяца</b>						<b>Долг за организацией на конец месяца</b>			
<b>Долг за работником на начало месяца</b>						<b>Долг за работником на конец месяца</b>			
<b>Страховые взносы в фонды с начала года</b>						<b>Исчислено</b>			
Взносы на ОПС						1 912,20			
Взнос в ФСС						252,06			
Взнос в ФФОМС						443,28			
Взнос по социальному страхованию (травматизм)						17,38			
<b>Количество дней неиспользованного отпуска на 30.04.2017</b>						<b>10,63</b>			

Материальная помощь сотрудникам ООО «Ойшо СНГ»

OYSHO

**ПРИКАЗ № 30.01.17-1/А/ОУ**  
**О материальной помощи работникам**

30.01.2017

г. Москва

В целях повышения социальных гарантий и обеспечения дополнительной социальной защиты работников ООО "Ойшо СНГ", руководствуясь ст. 2, ст. 5, ст.8 Трудового кодекса РФ, иными нормативными правовыми актами РФ, регулирующими социальные права и гарантии, предоставляемые работникам, настоящим **ПРИКАЗЫВАЮ**:

1. В случае возникновения чрезвычайной жизненной ситуации у работника ООО "Ойшо СНГ" (далее – «Работодатель»), оказывать работнику материальную помощь в случаях, в порядке и в размерах, установленных настоящим приказом.
2. Материальная помощь – это безвозмездное (безвозвратное) предоставление денежных средств в связи с наступлением личных чрезвычайных обстоятельств. К чрезвычайным обстоятельствам для целей настоящего приказа относятся:
  - смерть близкого родственника работника: отец/мать, сын/дочь, муж/жена, брат/сестра;
  - смерть самого работника.
3. Материальная помощь не носит стимулирующий или компенсационный характер и не считается элементом оплаты труда. Материальная помощь является выплатой непроизводственного характера, не зависит от результатов деятельности Работодателя, не связана с индивидуальными результатами труда работника, количеством и качеством выполняемой им работы.
4. Работодатель устанавливает следующие фиксированные размеры материальной помощи:
  - в случае смерти близкого родственника работника – 25 000 рублей;
  - в случае смерти самого работника - 25 000 рублей.
5. Работодатель принимает решение (распоряжение/приказ) о предоставлении материальной помощи на основании следующих документов:
  - заявления работника (в случае смерти близкого родственника);
  - заявления близкого родственника (в случае смерти работника);
  - копии свидетельства о смерти;
  - копия документа, подтверждающего родство (свидетельство о рождении, свидетельство о браке и т.п.)
6. Настоящий приказ является локальным нормативным актом Работодателя и распространяет свое действие на всех его работников, т.е. лиц, заключивших с Работодателем трудовые договоры. Настоящий приказ вступает в силу 01.02.2017 года и действует до принятия нового локального нормативного акта по регулируемому им вопросу.
7. Руководителю отдела кадрового администрирования Енаевой Л.М. обеспечить учет и хранение документов, необходимых для оформления материальной помощи на основании настоящего приказа; Руководителю отдела заработной платы Титковой М.В. производить выплату материальной помощи в соответствии с настоящим приказом; руководителю по вопросам

ООО «Ойшо СНГ»  
Россия, г. Москва, 123112, Пресненская наб., д.10  
Тел.: +7 (495) 643-13-55 – Факс: +7 (495) 643-13-53

# ОУШНО

мотивации и стимулирования труда Завьяловой А.П. производить анализ и учет сумм, выплаченных в качестве материальной помощи, в целях бюджетирования.

8. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на директора по персоналу Баранову О.В.



Лусиан Доробанту  
Генеральный директор АО «ЗАРА СНГ» -  
Управляющей компании ООО «Ойшо СНГ»

С приказом ознакомлена:

«01» 02 \_\_\_\_\_ 2014 г.

«01» 02 \_\_\_\_\_ 2014 г.

«01» 02 \_\_\_\_\_ 2017 г.

«01» 02 \_\_\_\_\_ 2017 г.



Титкова М.В.

Енаева Л.М.

Завьялова А.П.

Баранова О.В.

Анкета «Методы стимулирования сотрудников»

1) В приведенной ниже анкете отметьте знаком «+» те пункты, которые применяются руководством при работе с вами, а знаком «-» те, которые бы вы хотели, чтобы применялись.

- Премияльные выплаты за результаты деятельности.
- Бесплатные обеды.
- Возможность покупать продукцию по максимальной скидке.
- Служебный транспорт.
- Оплата проезда.
- Оплата лечения и медицинской страховки.
- Оплата отпуска.
- Создание на рабочих местах духа единой команды.
- Проведение периодических совещаний.
- Делегирование дополнительных прав и полномочий.
- Продвижение по служебной лестнице.
- Обеспечение обучения и переподготовки, которые повышают уровень компетентности.
- Наделение сложной и важной работой, требующей полной отдачи.
- Поощрение и развитие творческих способностей.

2) Отметьте знаком "+" те аспекты вашей трудовой жизни в организации, которыми вы более всего не удовлетворены:

- неинтересная тематика работы
- неудобный режим работы
- плохие отношения с руководителем
- плохие взаимоотношения в коллективе
- работа находится далеко от дома
- низкая заработная плата
- нет перспектив карьерного роста

Продолжение приложения В

- отсутствует возможность повышать квалификацию
  - плохое социальное обеспечение
  - другое \_\_\_\_\_
- 

3) Хотелось бы Вам в ближайшее время (отметьте знаком "+"):

- перейти в другой отдел;
- уйти из организации?

Приложение Г

Заявка на предоставление услуги «Такси»

Дата подачи	Время подачи	Место подачи (подробно)	Место назначения (адрес полностью)	ФИО пассажира	Телефон пассажира	Табельный номер	Бренд	Код магазина
26.12.2016	23:35	г. Тольятти, ул. Автозводское шоссе д.6, центральный вход	ул. 40 Лет Победы д.6	Крючкова А.О.	89277895312	64145	Ойшо	7905
			Степана Разина 79	Головинова Н.В.	89608487374	68657	Ойшо	7905