

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 магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Учёт, анализ и аудит

(направленность(профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Современные методы организации, нормирования и оплаты труда

Студент

Е. А. Степаненко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный

к.э.н., доцент Я. С. Митрофанова

руководитель

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические проблемы организации, нормирования и оплаты труда на предприятии.....	6
1.1 Теоретические основы организации и нормирования труда.....	6
1.2. Нормирование труда и методы правового регулирования заработной платы	9
1.3. Материальное стимулирование как одно из направлений стимулирования персонала	14
2. Особенности организации, нормирования и оплаты труда на предприятии.....	21
2.1. Отраслевой анализ предприятий розничной торговли	21
2.2. Общая характеристика деятельности ООО «Артеп»	29
2.3. Анализ состояния нормирования труда на предприятии	37
2.4. Анализ организации оплаты труда на предприятии	65
3. Совершенствование системы организации, нормирования и оплаты труда на предприятии ООО «Артеп».....	76
3.1. Соотношение между темпами роста производительности и оплаты труда	76
3.2. Резервы улучшения использования труда и экономии фонда заработной платы	85
Заключение	98
Список используемой литературы	103
Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчетность.....	108
Приложение Б Элементы организации и нормирования труда на предприятии	115
Приложение В Виды разделения труда на предприятии	116
Приложение Г Принципы организации труда	117
Приложение Д Концепция нормирования труда	118
Приложение Е Опросный лист	119

Введение

Актуальность темы исследования. В современных условиях социально-экономических изменений, рыночной экономики и глобализации требуется повышение конкурентоспособности предприятия на национальном и международном рынках, а это, в свою очередь, требует привлечения всех резервов эффективности использования трудовых ресурсов и производственных мощностей, что невозможно без устранения недостатков в организации и нормировании труда. Новые условия внешней и внутренней среды функционирования предприятий и появление негосударственного сектора не вызвали изменений в системах организации и нормирования труда на промышленных предприятиях, особенно тех, которые были созданы во времена планово-административной экономики. Общей тенденцией является снижение уровня организации и нормирования труда, что приводит к снижению производительности и эффективности труда.

Усовершенствованная система организации и нормирования труда позволяет устанавливать обоснованные нормы затрат времени, способствует выявлению резервов роста производительности труда на предприятии, позволяет снизить себестоимость и трудоемкость продукции, стимулирует повышение заинтересованности работников в результатах труда.

Степень разработанности проблемы. Изучение теоретических и практических особенностей организации, нормирования и оплаты труда проводилось многими отечественными и зарубежными учеными, в частности М.И. Акатновой, А.А. Андреевым, Э.Н. Бондаренко, Н.Л. Лютовым, Ю.Н. Коршуновым, Т.Ю. Коршуновой, М.И. Кучмой, И.Я. Белицкой, Д.Л. Кузнецовым, Ю.П. Орловским, Е.С. Батусовой, А.Ф. Нуртдиновой и другими. Среди зарубежных ученых выделим Maury, B., Gittleman M., Mance, S., Lazear, E.P.

На современном этапе развития предпринимательства и теоретических наук об управлении персоналом, вопросы нормирования и оплаты труда

активно рассматриваются, тем не менее, данная тематика не исследована до конца.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является обоснование теоретико-методических положений и разработка практических рекомендаций по вопросам организации, нормирования и оплаты труда на предприятии.

Для достижения поставленной цели в исследовании определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы организации, нормирования и оплаты труда на предприятии;
- провести анализ состояния нормирования труда на предприятии;
- проанализировать организацию оплаты труда на предприятии;
- определить соотношение между темпами роста производительности и оплаты труда на предприятии;
- выявить резервы улучшения использования труда и экономии фонда заработной платы на предприятии.

Предметом исследования является комплекс теоретических, и методических проблем, связанных с организацией, нормированием и оплатой труда на предприятии.

Объектом данного исследования являются предприятия розничной торговли: ООО «Артеп», ООО «Эля» и ООО «Мобильные решения».

Теоретической основой диссертационной работы послужили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, в области управления персоналом, развития персонала, организации, нормирования и оплаты труда, нормативно-законодательные документы, регулирующие организацию, нормирование и оплату труда в Российской Федерации, а также материалы специализированных периодических изданий и сети Интернет.

Методологической основой работы явились общенаучные методы исследования, такие как анализ и синтез, индукция и дедукция,

диалектический подход, сравнение, классификация, обобщение, балансовый метод, способствующие экономическому обоснованию основных выводов и рекомендаций.

Научная новизна исследования состоит в разработке теоретических предложений, направленных на совершенствование организации, нормирования и оплаты труда торговых предприятий, включающих алгоритм разработки программы стимулирования сотрудников и систему мероприятий с выделением групп по установленной классификации.

Основным научным результатом диссертационного исследования является определение резервов улучшения использования труда и экономии фонда заработной платы на торговом предприятии и апробация их на конкретном предприятии

Теоретическая значимость исследования состоит в совершенствовании отдельных положений в области исследования организации, нормирования и оплаты труда.

Практическая значимость работы заключается в том, что основные результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности коммерческих организаций, а именно на торговом предприятии ООО «Артеп».

Объем и структура работы. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, иллюстрирована таблицами, рисунками, имеет приложения.

1. Теоретические проблемы организации, нормирования и оплаты труда на предприятии

1.1 Теоретические основы организации и нормирования труда

В рамках общего производственного процесса организация и нормирование труда на научной основе выступает самостоятельной областью экономической работы, направленной на повышение производительности труда и снижение издержек производства. Организация труда – совокупность технических, организационно-экономических, эргономических и физиолого-психологических мероприятий, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Организация труда выступает как комплексная система рационализации использования работниками средств и предметов труда, взаимодействия работников между собой. Фундаментальным принципом выступает определенный порядок трудовых операций и соблюдение последовательности трудового процесса. В совокупности, организация труда направлена на повышение социально-экономических результатов деятельности предприятия. Техническую основу организации труда составляет нормирование труда. Организация и нормирование труда. Нормирование труда – установление меры труда, или минимально необходимых затрат времени на выполнение определенных работ. Для эффективного использования трудового потенциала и повышения результативности хозяйственных процессов на предприятиях реализуют меры по нормированию трудовой деятельности в основных и вспомогательных производственных процессах. Цели и задачи организации и нормирования труда определяются организационно-техническими условиями, в которых на предприятии осуществляется трудовая деятельность [48, с. 45]. Целью организации и нормирования

труда является создание справедливых условий труда и системы труда, повышающих эффективность работы предприятий.

Таким образом, данная область экономической работы на предприятии сосредоточена на повышении культурно-технического уровня работников, включая повышение уровня технических знаний, развитие профессиональных навыков, обучение, переподготовку и повышение квалификации. Сюда же относится обеспечение санитарно-гигиенических условий труда, безопасности работы, проведение профилактических мероприятий.

«С точки зрения содержания отдельных производственных процессов, организация и нормирование труда затрагивает следующие аспекты:

- рациональное управление рабочим временем;
- поддержание определенного уровня интенсивности труда;
- повышение производительности труда;
- повышение организованности работников;
- при самостоятельной организации своего труда первостепенное

значение имеет тайм менеджмент» [18 с. 231].

Таким образом, организация и нормирование труда включает в себя семь элементов. Элементы организации и нормирования труда на предприятии представлены в Приложении Б. Виды разделения труда на предприятии представлены в Приложении В. Операционное и функциональное разделение труда позволяет организовать на предприятии трудовой процесс различной сложности в зависимости от характера выпускаемой продукции в следующем порядке:

- определение конечной цели;
- формирование перечня производственных операций;
- определение последовательности необходимых трудовых операций;
- разделение всех трудовых операций между работниками;
- построение организационной структуры управления

производственным процессом;

- приспособление рабочих мест для удобства работы;
- организация вспомогательных работ;
- разработка рациональных приемов и методов труда;
- установление норм труда;
- определение форм оплаты труда.

В Приложении Г представлены принципы организации труда.

В соответствии с данными принципами, реализуются следующие направления работ в данной области:

- разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;
- улучшение организации и обслуживания рабочих мест;
- изучение передовых методов и приемов труда;
- улучшение подготовки и повышения квалификации кадров;

совершенствование нормирования труда;

- улучшение условий труда;
- всестороннее развитие человека.

Реализация принципов организации труда осуществляется с помощью двух методов:

1. Эмпирический метод. Внедрение различных мер организации труда в практику работы предприятия экспериментальным путем, результаты которого обязательно контролируются и анализируются, либо путем использования опыта других предприятий или опытных квалифицированных рабочих на аналогичных трудовых операциях.

2. Научный метод. Использует экономические законы развития производства и опирается на результаты анализа сложившейся ситуации, трудового процесса, затрат рабочего времени, конкретные меры разрабатываются на основе расчетов и экономического обоснования предлагаемых решений для внедрения на производстве.

Оба метода имеют равные права на применение и могут использоваться предприятиями в комплексе. В конкретных случаях выбор метода осуществляется в зависимости от содержания трудового процесса,

специфики участка производства и перечня задач, которые предполагается решить [32, с. 21].

Обоснование норм труда включает техническое, операционное и результирующее обоснование. Техническое обоснование используется для правильной расстановки рабочих. Операционное обоснование применяется для определения последовательности операций. Результирующее обоснование означает необходимость выявления резервов времени и изучения передового опыта путем сопоставления с текущими характеристиками трудового процесса и отдельных операций. Научное обоснование норм является основой нормирования труда.

Концепция нормирования труда представлена в Приложении Д.

Таким образом, разделение труда может быть представлено системой связанных операций, на которых основывается организации труда, на выходе формируется множество подсистем "Рабочее место". Подсистема "Рабочее место" позволяет создавать готовую продукцию и предоставляет возможность осуществлять наблюдение за выполнением производственных операций. «Таким образом, разделение труда позволяет эффективно использовать трудовые ресурсы предприятия» [30].

1.2. Нормирование труда и методы правового регулирования заработной платы

Организация и нормирование труда на предприятии основывается на трех видах норм трудовых затрат, поддающихся техническому обоснованию. Нормы времени представляют собой временной отрезок, необходимый для производства единицы продукции, услуг или выполнения определенной работы. Также применяются для определения времени, которое требуется для выполнения конкретной операции. Нормы времени включают все категории затрат рабочего времени, которые требуются в нормальных условиях, определяются по формуле:

$$H_v = T_{пз} + T_o + T_v + T_{обс} + T_{отд}, \quad (1.1)$$

где H_v – норма времени;

$T_{п}$ – время на подготовительные операции;

T_o – основное время;

T_z – время на заключительные операции;

T_v – вспомогательное время;

$T_{обс}$ – время на обслуживание рабочего места;

$T_{отд}$ – время на регламентируемые перерывы и отдых.

Нормы времени меняются в рамках организации труда в зависимости от условий производства и хозяйственных процессов на предприятии. Нормы выработки рассчитываются как количество единиц продукции, которые необходимо изготовить за отдельный промежуток времени, час, смену. Чаще всего применяется норма выработки за смену, которая рассчитывается по формуле:

$$H_{выр} = T_{см} - H_v, \quad (1.2)$$

где $H_{выр}$ – норма выработки;

$T_{см}$ – продолжительность смены;

H_v – норма времени.

Норма обслуживания рабочего места определяется как количество трудовых ресурсов (т.е. число рабочих соответствующей квалификации), которое необходимо для наиболее полного использования производственных возможностей станка, механизма для выполнения заданной работы в установленное время. В зависимости от характера применения и целей нормирования труда на предприятиях применяются несколько видов норм, которые классифицируются по разным признакам.

«В практике хозяйственной деятельности предприятий применяется три метода нормирования труда.

Аналитический метод – расчет нормы производится на основе тщательного анализа производственных возможностей рабочего места,

технологического процесса, отдельных операций и составных элементов трудового процесса. Статистический метод – норма устанавливается на основе результатов многочисленных измерений, в ходе которых выполняется одна и та же трудовая операция или комплекс таких операций. Эмпирический метод – норма устанавливается на основе результатов экспериментов и опытов, целью которых является нахождение оптимального варианта выполнения трудовых операций. Аналитический метод, в свою очередь, имеет две разновидности: Аналитически-расчетный метод – определяется оперативное время путем расчетов. При данном методе составные элементы нормы времени определяются по цепочке по соответствующим расчетам. Аналитически-исследовательский метод – оперативное время определяется на основе результатов специальных наблюдений. Составные элементы нормы времени определяются в ходе наблюдений. Нормирование труда осуществляется дифференцированно по элементам норм и трудовым операциям, что позволяет повысить точность расчета конкретных норм трудовых затрат за счет полного учета всех факторов, которые влияют на трудовой процесс» [32, с. 28].

Основные способы нормирования труда: экспериментальные исследования режимов работы; хронометраж и фотохронометраж производственных операций; поминутная фиксация трудового процесса; фотография рабочего дня; физиологические исследования; исследование эргономики рабочего места; системный анализ рабочего места. Обработка данных осуществляется с помощью статистических методов (в первую очередь, корреляционно-регрессионным анализом) и графоаналитическим методом.

Методы правового регулирования заработной платы — это совокупность действий, направленных на обеспечение достойной оплаты труда работников, а также их правовую защиту в случае несоблюдения работодателем законодательно установленных норм. Обладать информацией о понятии и методах правового регулирования оплаты труда должен любой

работодатель, принимающий гражданина на работу. Правовое регулирование оплаты труда необходимо, если в компании существует штат наемных работников, которые выполняют какую-либо деятельность и нуждаются в ее своевременной оплате. Выделяют несколько методов, которые позволяют создать в организации успешно функционирующую систему оплаты труда, отвечающую требованиям законодательных актов и гарантирующую соблюдение интересов трудящихся. Рассмотрим далее, какие методы регулирования применяются на практике и как они характеризуются. Во всех организациях используются следующие методы регулирования заработной платы:

1. Государственный метод. Предусматривает разработку и внедрение законодательных актов, определяющих порядок и правила начисления заработной платы гражданам, трудящимся в различных условиях.

2. Коллективно-договорной метод. «Заключается в разработке и принятии руководством предприятия внутренних корпоративных документов. Их положения могут определять дополнительные правила, но не могут при этом нарушать прав работника, определенных действующим федеральным законодательством» [7, с. 7-21].

3. Индивидуально-договорной метод. В этом случае в трудовом соглашении указывается точная сумма заработка трудящегося. Положения этого документа также не должны противоречить требованиям действующего законодательства и ущемлять права гражданина. Все вопросы, связанные с заработной платой, регулирует Трудовой кодекс РФ. К гарантиям, определенным главой 21 кодекса, относятся:

- «установление МРОТ, меньше которого не может быть месячная зарплата трудящегося, отработавшего заданную норму времени» (ст. 133) [1];
- «установление максимально возможной суммы удержаний из заработка» (ст. 137) [1];
- «сроки осуществления расчетов по зарплате с уволившимся гражданином» (ст. 140) [1];

- «ответственность работодателя, нарушившего правила выплаты зарплаты работникам» (ст. 142) [1];
- «оплата труда по тарифной системе» (ст. 143) [1];
- оплата труда при работе: в условиях воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов (ст. 147), особых климатических условиях (ст. 148), иных условиях, не соответствующих нормальным (ст. 149), сверхурочное время (ст. 152), в выходные и праздники (ст. 153) или ночью (ст. 154) [1];
- особенности оплаты труда при изготовлении бракованной продукции (ст. 156) и простоях (ст. 157) [1].

Указанные статьи Трудового кодекса РФ являются базисом, на основании которого производится разработка положений локальных нормативных актов, внедряемых на предприятии, а также трудового соглашения, заключаемого непосредственно с каждым работником при его трудоустройстве в штат компании. В соответствии со ст. 40 Трудового кодекса РФ, коллективный договор представляет собой документ, который регулирует правоотношения, возникающие между работодателем и работником в процессе осуществления последним трудовой деятельности [1]. Порядок разработки и внедрения такого соглашения устанавливается главой 7 Трудового кодекса РФ.

Согласно ст. 41 Трудового кодекса, «указанным договором могут быть определены:

- система оплаты труда, сумма заработка и форма его выдачи;
- порядок исчисления и выдачи компенсационных выплат и пособий;
- изменение размера заработка в зависимости от внешних факторов (например, инфляции), а также достижения сотрудниками плановых показателей, установленных руководством предприятия;
- некоторые другие условия, определенные совместным решением работодателя и представителями трудового коллектива» [1].

Индивидуально-договорное регулирование производится путем заключения трудового договора. Содержание и порядок его составления определяются ст. 57 Трудового кодекса РФ. В документе указывается размер оклада или тарифа, на основе которого будет рассчитываться сумма заработка работника, и назначаемых ему дополнительных выплат. В трудовом договоре могут быть прописаны индивидуальные выплаты сотруднику, также здесь возможно установить индивидуальные компенсационные и стимулирующие доплаты [7, с. 7].

Впрочем, возможно закрепление таких выплат и в дополнительном соглашении к трудовому договору. Составляется договор в двух экземплярах, подписывается и работником, и работодателем. Итак, правовое регулирование начисления и выплаты заработной платы осуществляется как со стороны государства, так и со стороны работодателей. При этом работодатель обязан соблюдать установленные законом требования в части начисления и выплаты заработной платы.

1.3. Материальное стимулирование как одно из направлений стимулирования персонала

«Среди руководителей отношение к материальному стимулированию сильно различается. Есть мнение, что нематериальное поощрение - чуть ли не самый главный компонент мотивации персонала. Другие менеджеры относятся к этой теме безразлично, а есть и откровенные скептики, считающие, что человека можно заставить работать только заработной платой» [26, с. 7].

Материальное стимулирование включает все виды денежных выплат, которые применяются в организации и все формы материального нематериального стимулирования. Основные виды материального денежного стимулирования представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Виды материального денежного стимулирования

Группы	Назначение	Состав
Основные	Привлечение/ удержание ценных Специалистов	Заработная плата
Дополнительные	Поощрение сотрудника за внесенный вклад в развитие компании	· Премии, бонусы; · участие в прибылях, участие в акционерном капитале · дополнительные выплаты, отсроченные платежи

Сущность материального стимулирования персонала заключается в стимулировании работника к наиболее полному проявлению и использованию своего трудового потенциала, направленного на развитие и процветание организации. Рассмотрим материальную, но не зарплатную мотивацию, на которую работодатели тратят деньги, но работников по факту стимулируют не прибавкой к зарплате, а другими способами. Попробуем определить место такой мотивации в общей системе управления персоналом. На наш взгляд, любая мотивация выполняет четыре задачи:

1. Компенсационная. В каждой профессии или организации есть нежелательные факторы. Офисному сотруднику приходится долго сидеть, бухгалтеру - много нервничать. Какие-то организации неудобно расположены, и сотрудникам нужно далеко добираться. Чтобы "погасить" все эти неприятные последствия, работодатель дополнительно (помимо установленных законом гарантий и компенсаций) может применять методы стимулирования. Например, заказать для сотрудников маршрутку от метро, давать дополнительные оплачиваемые отгулы, предоставлять квартиры, как в примере ниже.

2. Рекреационная. Фитнес, экскурсии и тому подобные мероприятия для офисных сотрудников позволяют хорошо отдохнуть, отвлечься. Не все

менеджеры и работающие на износ специалисты умеют отдыхать. Многие предаются деструктивным формам времяпрепровождения. Проблема еще и в том, что у тех, кто отдает себя компании, ограниченный круг друзей, поэтому для такой категории сотрудников подобная мотивация должна давать отдых – физический, психологический, моральный.

3. Идеологическая. Командный дух, "корпоративная синергия", чувство коллективизма, приверженность компании не появляются сами собой. Их нужно воспитывать в сотрудниках. Один из методов - внедрение специальных форм мотивации. Как правило, это мероприятия, направленные на поддержку наиболее активных сотрудников, отделов. Сюда же входят разного рода корпоративные праздники, приуроченные ко дню компании, "веревочные курсы", пикники.

4. Дополняющая. В некоторых компаниях мотивация увеличивает ценность должности. Это особенно актуально, когда заработная плата невелика - меньше средней по рынку труда. Порой компания не может предложить достойную оплату труда, и потому изобретает для сотрудников разные привлекательные дополнения (обеды, бесплатное обучение и т.д.). Такая мотивация стоит компании часто значительно дешевле, чем, если просто увеличить заработную плату. Тут следует сказать, чем дополняющая функция отличается от компенсационной. Компенсационная призвана нейтрализовать нежелательные сопутствующие факторы (далеко расположен офис, вредное производство и т.д.), при этом зарплата в таких организациях, как правило, конкурентоспособна. Дополняющая, как бы "увеличивает", зарплату до нужного уровня.

Основные ошибки, которые допускают при создании системы мотивации:

1. «Фальсификация мотивации. Это наиболее серьезная ошибка, которую допускают работодатели, руководители, HR-службы. Суть ее заключается в том, что за стимулирование выдают то, что сотруднику и так

положено. Касается это, конечно, недобросовестных работодателей» [22, с. 77].

2. Мотивация "за свой счет". Иногда компания хочет простимулировать сотрудников, но при этом часть затрат переносит на них же. Например, руководство запланировал на год вперед для сотрудников несколько мероприятий - экскурсий и концертов. Каждый месяц по одному событию. Но с условием, что добираться до места нужно было самостоятельно. Часть мероприятий проходила за городом, а некоторые - ночью, чтобы доехать, нужно было изрядно потратиться на такси. В итоге предложением компании воспользовались 2% персонала.

Подобных примеров довольно много:

- оплатить сотрудникам отдых на турбазе, но заставить платить за питание;
- организовать праздничное корпоративное мероприятие, но собрать с людей деньги на подарок руководству в повышенном размере;
- сшить корпоративную спецодежду с символикой компании и заставить в обязательном порядке сотрудников ее купить.

Подобные схемы стимулирования обречены на провал. Конечно, сотрудники могут оплатить часть расходов, но при этом эффект стимулирования будет низким.

3. «Духовная» мотивация вместо денег. Когда стимулирование используется для того, чтобы сэкономить на премиальных, получается неудачно.

Рассмотрим пример. Компания - дистрибьютор продуктов питания перевыполнила план по продажам. Сотрудники в течение двух месяцев работали на износ, поскольку товарооборот организации был интенсивней в 2 - 3 раза, чем обычно. Компания получила большую прибыль, и руководство стало думать, как эти деньги использовать. На первый взгляд напрашивалось простое решение - выплатить повышенную премию сотрудникам - менеджерам, торговым представителям, водителям-экспедиторам,

операторам. Однако генеральный директор рассудил иначе. Он решил, что главная заслуга принадлежит топ-менеджерам компании - директору по маркетингу, коммерческому директору и т.д., поскольку они разработали механизм промоакций, позволивших поднять объем продаж. Им выплатили большие премиальные, а для рядовых сотрудников устроили корпоративный праздник с выездом на турбазу, шашлыками и купанием. Работники, безусловно, знали, что деньги на премии были, но начальство предпочло провести внеочередной корпоратив. Месяц спустя из компании уволилось несколько человек. Они ушли туда, где за хорошую работу справедливо платят хорошие деньги, а не устраивают скромных мероприятий, чтобы откупиться от сотрудников [22, с. 74]. Сотрудники чувствуют себя обманутыми и использованными, потому что понимают: на них сэкономили. «Важно понимать, что подобное стимулирование используется как дополняющая функция, когда нет возможности платить деньгами. Но когда компания располагает средствами, то лучше тратить их по назначению» [19, с. 61].

4. Стимулирование без учета разности потребностей.

Предлагаем трехшаговый алгоритм, который может позволить избежать подобных ошибок при выработке программы стимулирования сотрудников.

1. Выяснение потребностей. Службе персонала целесообразно провести диагностику и выявить группы персонала по интересам в своей организации. Для этой цели используют опросники. Они должны включать следующие блоки:

- отношение сотрудника к подобным формам стимулирования в компании;
- жизненные интересы (семья, хобби, здоровье и т.д.);
- какая форма участия организации нужна. Что сотрудники хотели бы получить от компании.

По результатам опроса составляется карта предпочтений персонала (таблица 2). В ней отображаются ожидания сотрудников от компании. Как правило, в ней выделяется несколько групп.

Таблица 2 - Карта предпочтений персонала

Группа	Предпочтения стимулов	Состав группы
1	- Подвижные групповые мероприятия (веревочные курсы, пейнтбол, дискотеки и т.п.); - билеты на разные фестивали, фесты, вечера; - фитнес, спортзал; - корпоративный транспорт	В основном молодые люди 20 - 28 лет; отдел продаж, информационных технологий, сотрудники отдела рекламы. 33% от коллектива
2	- Участие в тренингах и семинарах; - награждение грамотами, публичное признание заслуг; - участие в работе комитетов, кружков качества; - подарки за рационализаторские предложения; - корпоративный транспорт	Мужчины и женщины от 25 и старше; отделы: бухгалтерия, производство, отдел качества; топ-менеджеры. 16% от коллектива
3	- Детские праздники; - культурные мероприятия (посещение выставок, билеты в театр); - участие в управлении (участие в работе различных комитетов, групп и т.д.); - отдых в отпуске и на каникулах (турбазы, детские лагеря и прочее); - подарочные сертификаты; - оздоровительные путевки; - корпоративный транспорт	Мужчины и женщины в возрасте от 30 и старше; отделы: производство, логистика, склад. 51% от коллектива

2. Составление банка стимулов. HR-менеджер по мотивации (или специалист по корпоративной культуре) должен постоянно расширять их список. Для этого необходимо периодически проводить мозговые штурмы, а также, изучать опыт конкурентов и других компаний.

Чем больше база, тем больше возможностей для влияния на персонал. Лучше разбивать стимулы на несколько классов, например: здоровье; игровая активность, спорт; карьера; семья; быт.

3. Формирование правильного предложения. При выборе форм вознаграждения можно действовать двумя путями. Вариант первый -

предложить универсальное вознаграждение. Для каждой компании оно будет разным. Можно, например, выбрать поощрение, которое интересно всем. В нашем примере это будет "корпоративный транспорт". Однако это слишком маленький набор льгот, хотя все сотрудники с энтузиазмом примут подарок от руководства в виде, например, автобуса, который будет привозить их на работу и развозить по домам. Можно выбрать целевую группу персонала и подбирать методы стимулирования именно для нее. Например, ориентироваться только на отдел продаж или на большинство (в таблице 2 это группа 3). Такой подход тоже имеет право на существование, если нужно повлиять только на часть персонала [13 с. 41].

Вариант второй - предложить на выбор несколько видов вознаграждений. Для этого разрабатываем программу мотивации, где перечисляем все мероприятия. При этом сотрудник может выбрать одно или два из списка.

Рассмотрим пример. Программа мотивации "Магазин бонусов":

"Уважаемый сотрудник! Выберите из списка ниже, что вы хотели бы получить от компании:

- поездку в оздоровительный лагерь для ребенка;
- участие в семинаре;
- предоставление льготной ссуды;
- подарочный сертификат в наш магазин".

Такой же список можно сделать и для общекорпоративных мероприятий. «Главная задача HR-менеджера - подобрать такие стимулы, которые будут действительно мотивировать. А для этого нужно учитывать потребности людей» [25 с. 11].

2. Особенности организации, нормирования и оплаты труда на предприятии

2.1. Отраслевой анализ предприятий розничной торговли

Проведем анализ развития отрасли розничной торговли в РФ в 2016-2018 гг. по данным Федеральной службы государственной статистики.

Проанализируем следующие основные показатели:

- число хозяйствующих субъектов;
- оборот розничной торговли;
- индекс физического объема оборота розничной торговли.

В 2016-2018 гг. число хозяйствующих в сфере розничной торговли субъектов существенно снизилось. В частности, если рассматривать количество субъектов, осуществляющих розничную торговлю, то их количество снизилось с 1737 тыс. ед. до 1448,5 тыс. ед. (рис. 1).

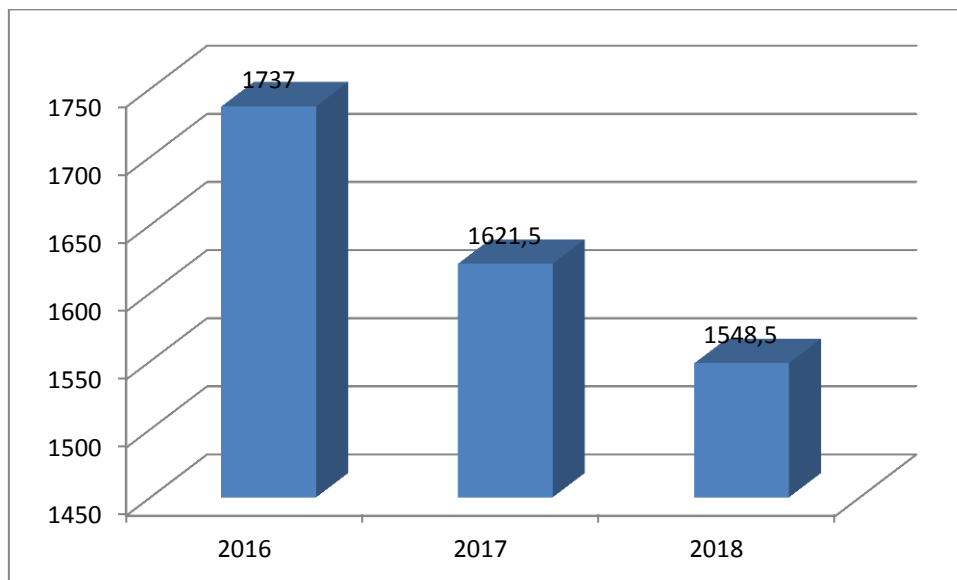


Рисунок 1 - Количество субъектов, осуществляющих розничную торговлю в РФ в 2016-2018 гг., тыс. ед.

Следует отметить, что сокращение количества субъектов, осуществляющих рознично-торговую деятельность, что подобный процесс

был достаточно плавным. Причем ниспадающая тенденция была замечена еще с 2010 г.

Стоит отметить, что уменьшение проходит как за счет сокращения количества юридических лиц, так и индивидуальных предпринимателей занимающихся розничной торговлей. В частности, в 2016-2018 гг. количество организаций в данной сфере сократилось на 62 тыс. ед., а количество индивидуальных предпринимателей на 126,5 тыс. ед. (рис. 2).

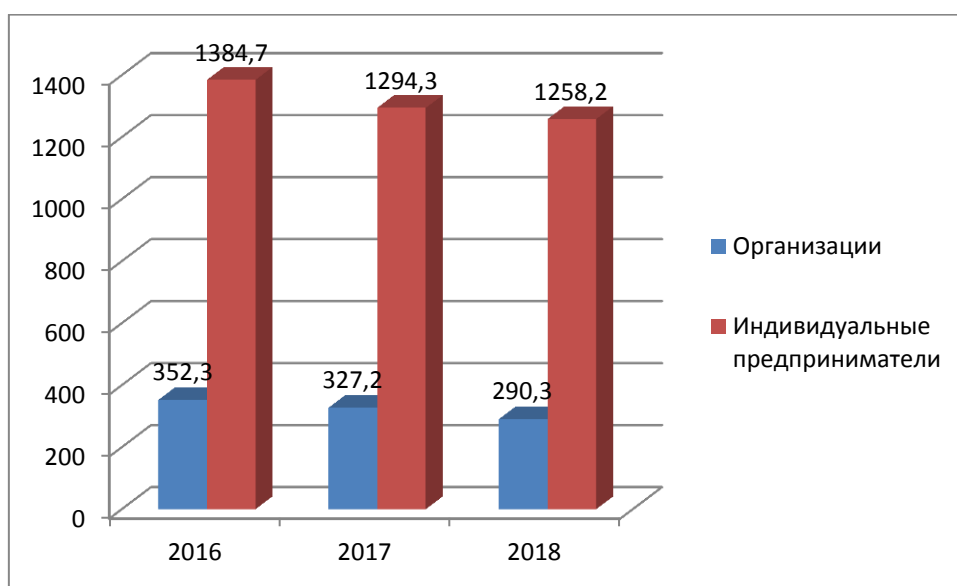


Рисунок 2 - Количество субъектов, осуществляющих розничную торговлю в РФ в 2016-2018 гг. в разрезе типа субъектов, тыс. ед.

Несмотря на то, что в абсолютном выражении уменьшение было большим в разрезе индивидуальных предпринимателей, если рассматривать относительный показатель, то более существенно уменьшилось количество организаций: 9,14% и 17,6% соответственно.

Следует отметить, что уменьшению в исследуемый период подлежало также и количество розничных рынков, действующих на территории страны. Отметим, что в ходе анализа исследуются данные только по организованным рынкам, данные по стихийным рынкам отсутствуют.

В частности, в 2016 г. количество розничных рынков составляло 1158 ед., в 2017 г. уменьшилось на 67 единиц, до 1091 ед., а в 2018 г. уменьшение увеличилось, составив 89 ед., что в итоге привело к показателю на конец года в 1002 ед. (рис. 3).

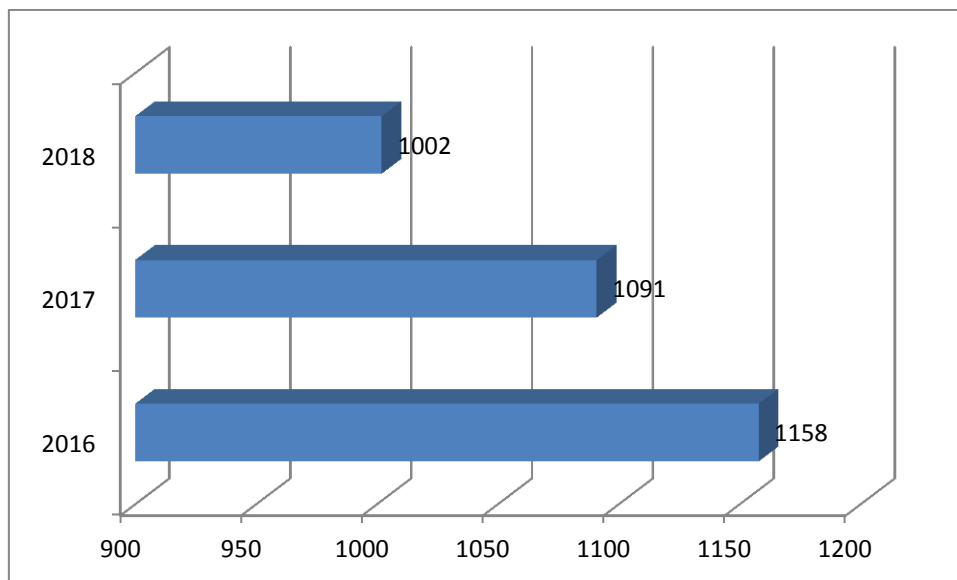


Рисунок 3 - Количество розничных рынков в РФ в 2016-2018 гг., ед.
Параллельно происходило и сокращение торговых мест на рынке (рис. 4).

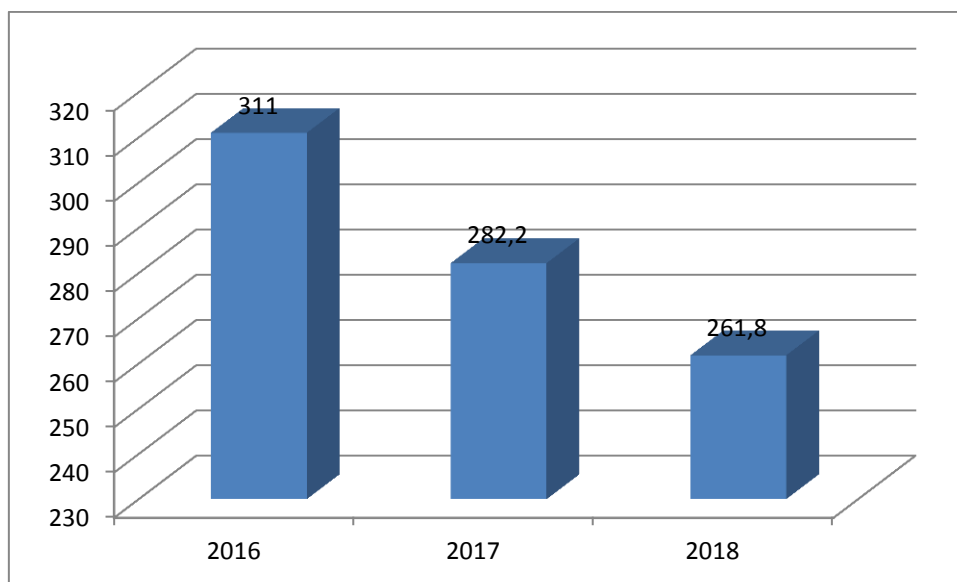


Рисунок 4 - Количество торговых мест на розничных рынках РФ в 2016-2018 гг., тыс. ед.

В то время, как количество товарных рынков сократилось в 2016-2018 гг. на 13,47%, то количество торговых мест сократилось более существенно,

а именно на 15,82%. Подобная ситуация возникла потому, что в течение анализируемого периода совокупно сократился также и показатель среднего количества мест на один товарный рынок. В частности:

- в 2016 г. данный показатель составил 267 мест;
- в 2017 г. - 259 мест;
- в 2018 г. – 261 место.

В целом, субъекты, осуществляющую розничную торговлю, вне зависимости от того организации это или индивидуальные предприниматели, могут быть организованы в нескольких формах:

- гипермаркеты и супермаркеты;
- минимаркеты;
- павильоны;
- аптеки и аптечные магазины;
- палатки и киоски;
- аптечные киоски и пункты.

Структура субъектов, осуществляющих розничную торговлю, по типу форм организации по состоянию на конец 2018 г. представлена на рисунке 5.

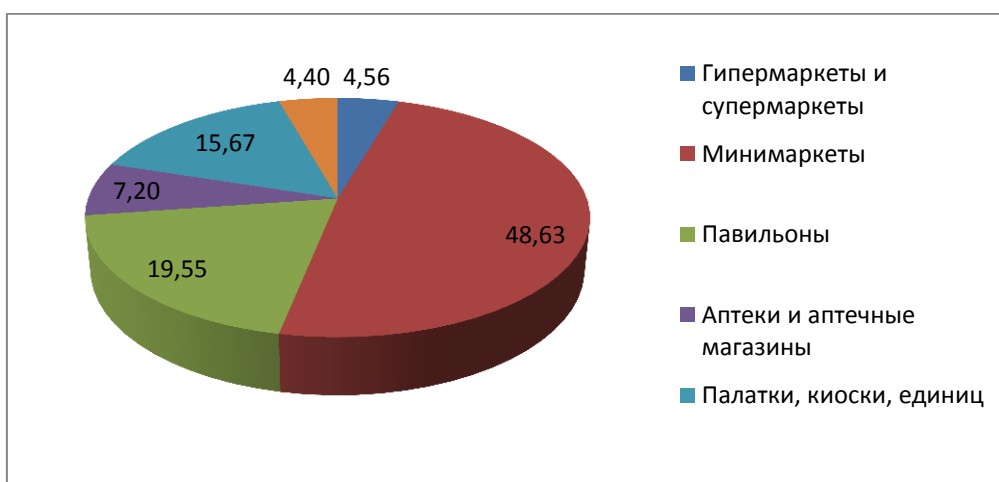


Рисунок 5 - Структура субъектов, осуществляющих розничную торговлю, по типу форм организации по состоянию на конец 2018 г., %

Учитывая тот факт, что большинство субъектов, осуществляющих розничную торговлю это индивидуальные предприниматели, то

превалирование в структуре малых форм организации торговли, в частности минимаркетов (48,63%) становится очевидным. Помимо этого, довольно существенная доля организует свою деятельность в качестве палаток и киосков (15,67%).

Далее перейдем к рассмотрению объемов оборота розничной торговли (рис. 6).

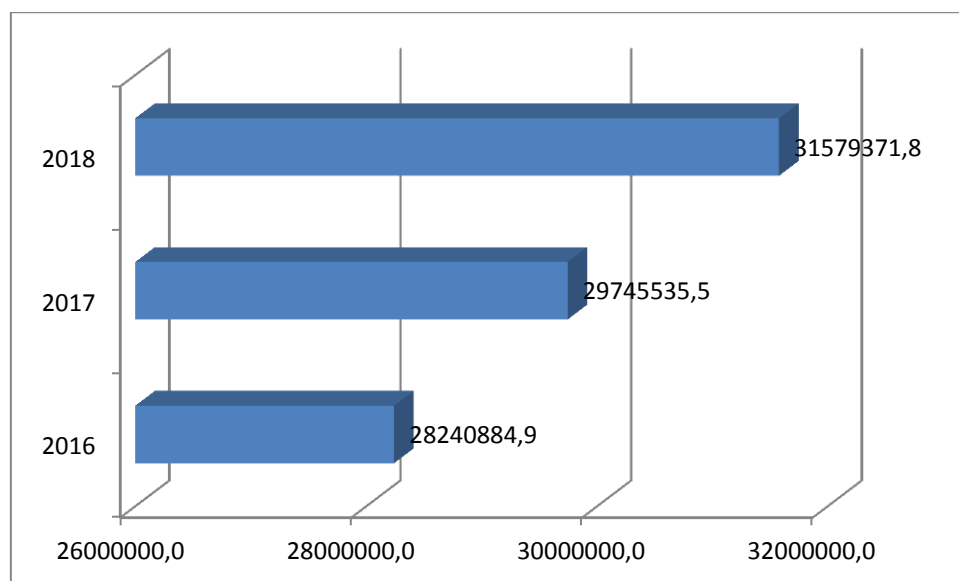


Рисунок 6 - Оборот розничной торговли в 2016-2018 гг., млн. руб.

Согласно данным рисунка 6, оборот розничной торговли в 2016-2018 гг. существенно возрос.

Совокупный прирост составил 3338486,9 млн. руб. или 11,82% относительно показателя 2016 г. Стоит отметить, что прирост данного показателя несколько обеспечен инфляционными изменениями, тем не менее, учитывая тот факт, что темп инфляции в анализируемом периоде все равно был ниже, то данную отрасль можно считать растущей.

Помимо этого, рост товарооборота на фоне снижения количества субъектов, ведущих торговую деятельность, свидетельствует о том, что средняя эффективность деятельности каждого отдельного субъекта возросла в 2016-2018 гг.

Если рассматривать структуру оборота розничной торговли, то в анализируемом периоде она оставалась почти неизменной (рис. 7).

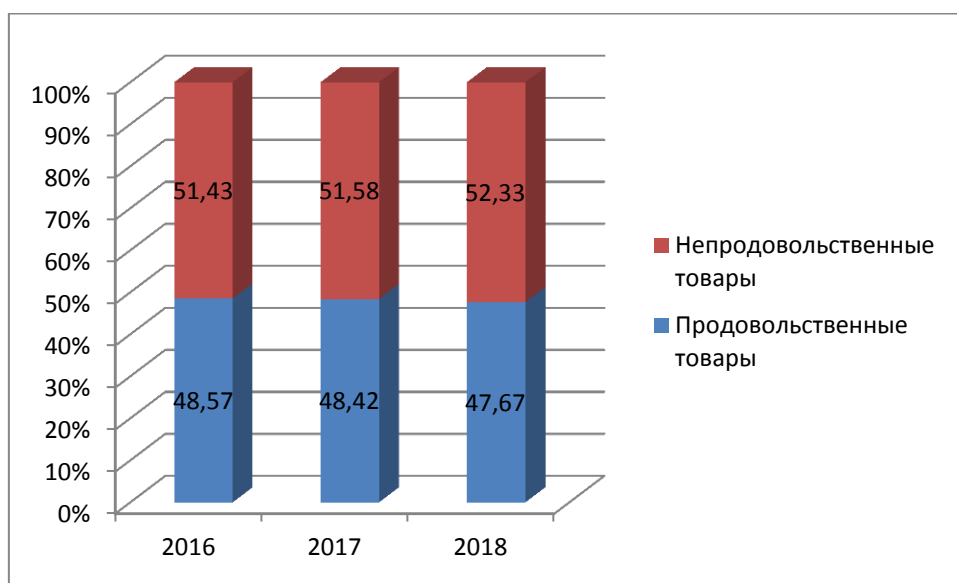


Рисунок 7 - Структура оборота розничной торговли в 2016-2018 гг., %

Таким образом, в 2016-2018 гг. несколько уменьшилась доля торговли продовольственными товарами в структуре оборота розничной торговли, тем не менее, уменьшение составило менее 1%.

Следует отметить, что рассматривая оборот в разрезе форм торговли, то по данному критерию существенное преимущество принадлежит торговым организациям, при чем это преимущество имеет тенденцию к росту (рис. 8).

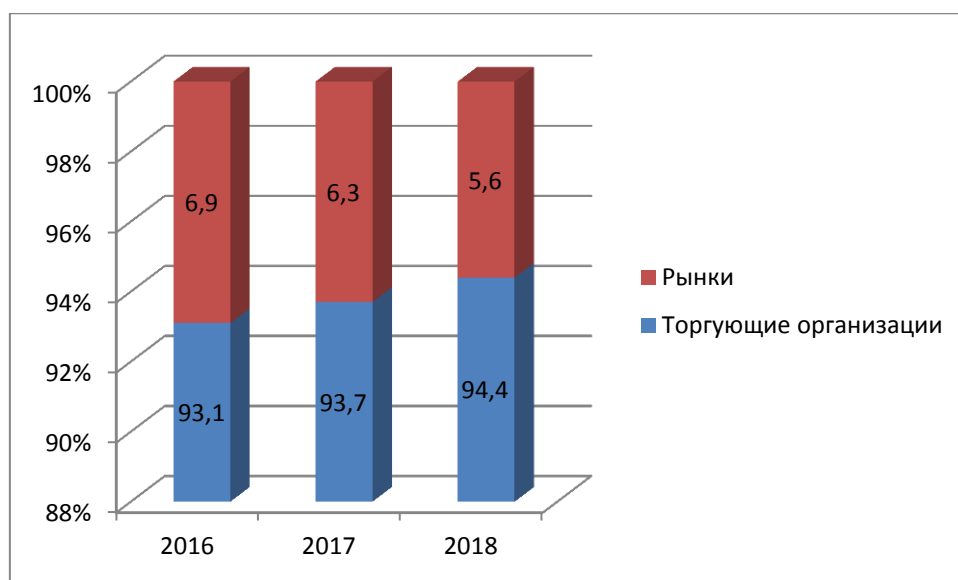


Рисунок 8 - Структура оборота розничной торговли в 2016-2018 гг. по формам торговли, %

Доля рынков в структуре оборота розничной торговли по состоянию на конец 2018 г. составляла несколько больше нежели 5% (5,6%).

Индекс физического объема оборота розничной торговли – относительный показатель, характеризующий изменение объема продажи товарной массы (количественного фактора оборота) в текущем периоде по сравнению с базисным.

Изменение данного показателя в разрезе различных категорий в 2016-2018 гг. представлено на рисунке 9.

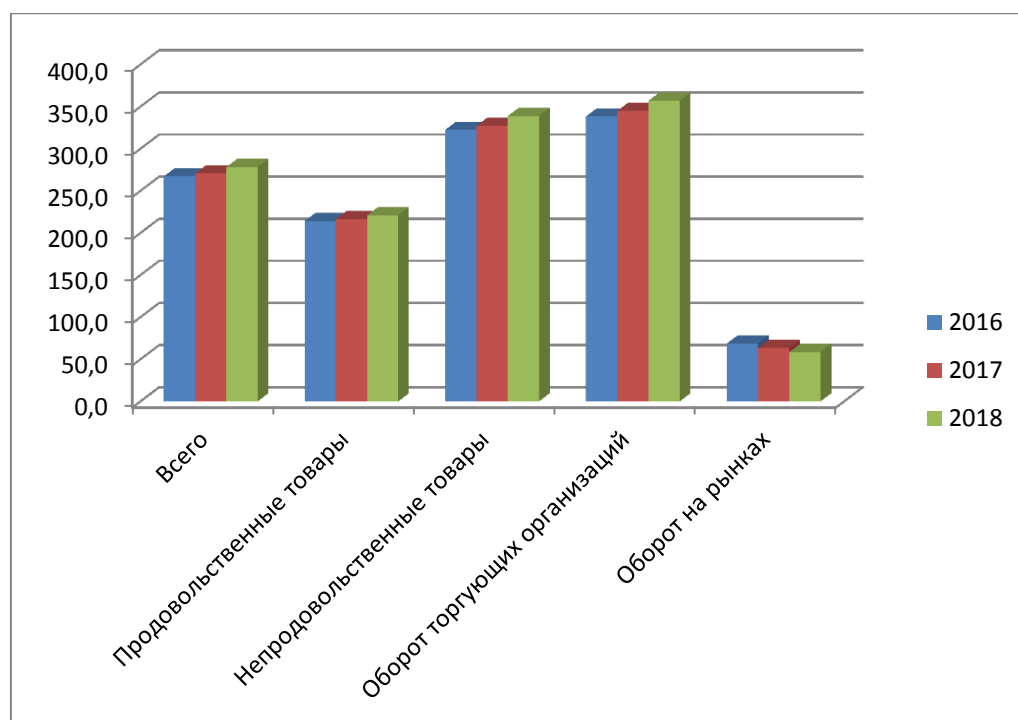


Рисунок 9 - Изменение индекса физического объема оборота розничной торговли в 2016-2018 гг., по отношению к 2000 г., %

Таким образом, в общем товарная масса в розничной торговле в 2016-2018 гг. существенно увеличилась. При этом в разрезе товаров, более активный прирост наблюдался у непродовольственных товаров. А рассмотрение в разрезе форм торговли указывает на то, что в основном розничная торговля постепенно перемещается с рынков, так как индекс физического объема оборота на рынках в исследуемом периоде снизился, тогда как в разрезе торговых организаций наблюдается рост.

Таким образом, общая характеристики сферы розничной торговли в РФ указывает на то, что растущая конкуренция рыночной экономики приводит к постепенно сокращению количества торговых субъектов, при параллельном росте эффективности деятельности оставшихся участников отрасли.

2.2. Общая характеристика деятельности ООО «Артеп»

Предприятие ООО «Артеп» - является магазином, осуществляющим розничную торговлю, отдельными видами не продовольственных и продовольственных товаров. «Артеп» - предприятие розничной торговли, осуществляющее обеспечение текущих потребностей покупателей.

ООО "Артеп" действует с 17 декабря 1998 г.

Предприятие было учреждено по предпринимательской инициативе физических лиц. Согласно данным ЕГРЮЛ учредителями ООО "Артеп" являются 3 физических лица:

- Тракнова Ольга Владимировна, с долей в уставном капитале - 85 680 руб. (34%);
- Петрушина Татьяна Ивановна, с долей в уставном капитале - 83 160 руб. (33%);
- Арутюнян Светлана Владимировна, с долей в уставном капитале - 83 160 руб. (33%).

Предприятие расположено по адресу: 446602, Самарская область, Нефтегорский район, село Утевка, Первомайская улица, 2.

ООО «Артеп» имеет круглую печать, расчетный счет, эмблему со своим наименованием, другие штампы и печати, иные реквизиты:

- ИНН 6377003510;
- ОГРН 1026303859702;
- ОКПО 21242606.

Основным видом деятельности является «Торговля розничная в неспециализированных магазинах», зарегистрировано 12 дополнительных видов деятельности.

Согласно Уставу предприятия, к основным видам деятельности ООО «Артеп» относится: приобретение и реализация товаров народного потребления, продукции производственно-технического назначения, организация торговли и другие виды деятельности, определенные в Уставе.

Магазин ООО «Артеп» расположен на первом этаже жилого дома. Помещение, в котором расположен магазин, представляет собой несколько переведённых в не жилое помещение и выкупленных квартир. Фасад магазина ООО «Артеп» представляет собой оригинальный, достаточно приметный дизайн. Магазин ООО «Артеп» работает ежедневно без перерыва на обед и выходных с 7:00 до 22:00.

В магазине ООО «Артеп» представлено около 604 наименований продукции. ООО «Артеп» оснащен современным технологическим оборудованием и современной техникой. В своей деятельности магазин «Артеп» ориентируется на интересы потребителей, их требования к качеству продукции, работ, услуг.

Основной целью магазина ООО «Артеп» является удовлетворение общественных потребностей и извлечение прибыли.

Управление магазином ООО «Артеп» выполняется на основе отработанной организационной структуры. Организационная структура магазина ООО «Артеп» и его подразделений определена предприятием самостоятельно. Организационная структура управления магазина ООО «Артеп» может изменяться в соответствии с содержанием функций управления и динамикой масштабов.

Действующая организационная структура предприятия представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 - Организационная структура ООО «Артеп»

Аппарат управления магазином ООО «Артеп» выстроен так, чтобы обеспечить в организационном, техническом и экономическом отношениях взаимосвязанное единство всех отделов предприятия, более эффективно и рационально использовать материальные и трудовые ресурсы.

Руководителем магазина ООО «Артеп» является директор – Арутюнян Светлана Владимировна.

На директора ООО «Артеп» возлагаются следующие функции:

- общее руководство хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия;
- организация взаимодействия всех структурных подразделений и отделов;

- обеспечение выполнения всех принимаемых предприятием обязательств, включая обязательства перед бюджетами разных уровней и внебюджетными фондами, а также по договорам;

- создание условий для внедрения новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда; принятие мер по обеспечению здоровых и безопасных условий труда на предприятии;

- контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации в деятельности всех служб и отделов; защита имущественных интересов организации в суде, органах государственной власти.

Все остальные отделы и начальники по иерархии в конечном счёте подчиняются директору ООО «Артеп». Непосредственно директору подчиняются: финансовый директор, главный бухгалтер, продавцы, начальник производственного цеха, юрист. Отношения между участниками торгового предприятия и трудовым коллективом регулируются коллективным договором.

Основные задачи служб и отделов магазина ООО «Артеп» кратко можно изложить в следующем виде:

Бухгалтерия предприятия возглавляется главным бухгалтером предприятия.

На главного бухгалтера возлагаются следующие функции:

- руководство ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности на предприятии;

- формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации;

- оказание методической помощи работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля и отчетности;

- обеспечение составления расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения;

- контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации.

Структура бухгалтерии ООО «Артеп» линейная. Главному бухгалтеру подчиняется заместитель главного бухгалтера, которому подотчетен главный кассир. В общем, основными задачами бухгалтерской службы являются:

- формирование полной и достоверной информации о деятельности организации и ее имущественном положении;
- обеспечение информацией, необходимой внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности для контроля за соблюдением законодательства РФ при осуществлении организацией хозяйственных операций и их целесообразностью, наличием и движением имущества и обязательств, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами;
- предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности организации и выявление внутрихозяйственных резервов обеспечения ее финансовой устойчивости.

Производственный цех - обеспечивает улучшение качества производства, организацию ритмичности и повышения эффективности производства продукции, своевременное и комплексное обеспечение продукции, контроль за качеством продукции.

Продавцы - подготавливают товар к продаже, проверяют сортность, комплектность, цены товаров, проверяют полочные ценники, упаковку товаров, организуют торговлю и обслуживание покупателей.

Организация хозяйственных связей торгового предприятия ООО «Артеп» с поставщиками товаров обеспечивает устойчивость и полноту ассортимента, а также удовлетворение спроса потребителей, а также хорошие экономически-финансовые показатели деятельности.

На сегодняшний день состав поставщиков магазина ООО «Артеп» является относительно постоянным. При выборе поставщиков руководство

ООО «Артеп» ориентируется на уровень цен, на качество поставляемой продукции, на условия поставки.

В магазине ООО «Артеп» с постоянными поставщиками товаров налажены рациональные связи, представляющие собой долгосрочные и прямые договорные взаимоотношения, позволяющие закупать товары как у оптовых посредников при экономической и организационной выгоды этих закупок, так и у поставщиков-изготовителей на стабильной договорной основе.

Основная форма хозяйственных связей магазина ООО «Артеп» с поставщиками товаров - договор поставки товаров. В системе хозяйственных взаимоотношений с поставщиками применяются также заказы и заявки покупателей.

Магазин ООО «Артеп» заключает договора в основном со снабженческо-сбытовыми посредниками и местными поставщиками. Поставщиками импортных товаров чаще всего являются перекупщики товаров - или посредники, или частные фирмы.

При организации таких связей снижаются издержки розничной торговли, потому что товар ввозится поставщиком в магазин, и магазин ООО «Артеп» не несет транспортных расходов, а оплата производится по мере реализации товара. Почти вся продукция требует особых условий хранения и транспортирования. Часть продукции имеет ограниченные сроки хранения и относится к скоропортящейся, поэтому ее поставляют ежедневно.

Для более полной характеристики деятельности предприятия считаем необходимым также проанализировать его основные экономические показатели (таблица 3).

Базой анализа основных экономических показателей предприятия является бухгалтерская отчетность предприятия ООО «Артеп», которая представлена в приложении А.

Таблица 3 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Артеп» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Абсолютные изменения 2018 г. к		Относительные изменения 2018 г. в % к	
				2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка, тыс. руб.	22 728	22 142	16 373	-6 355	-5 769	-27,96	-26,05
Себестоимость продукции, тыс. руб.	17 898	17 445	11 400	-6 498	-6 045	-36,31	-34,65
Валовая прибыль, тыс. руб.	4 830	4 697	4 973	143	276	2,96	5,88
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-573	-1 985	-1 665	-1 092	320	190,58	-16,12
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	191	-649	-478	-669	171	-350,26	-26,35
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	50,5	60,5	183	133	123	262,38	202,48
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	5105	7421,5	8946,5	3 842	1 525	75,25	20,55
Среднесписочная численность работников, чел.	19	20	20	1	0	5,26	0,00
Фондоотдача, руб./руб.	450,06	365,98	89,47	-360,59	-276,51	-80,12	-75,55
Фондоемкость, руб./руб.	0,002	0,00	0,01	0,01	0,01	403,03	309,06
Фондовооруженность, тыс. руб. / чел.	2,66	3,03	9,15	6,49	6,13	244,26	202,48
Оборачиваемость оборотных средств, в оборотах	4,45	2,98	1,83	-2,62	-1,15	-58,89	-38,66
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1196,21	1107,10	818,65	-377,56	-288,45	-31,56	-26,05
Рентабельность основной деятельности, %	1,07	-3,72	-4,19	-5,26	-0,47	-492,91	12,71
Рентабельность продаж, %	-2,52	-8,96	-10,17	-7,65	-1,20	303,36	13,43
Рентабельность суммарных активов, %	-11,11	-26,53	-18,24	-7,12	8,29	64,09	-31,26
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	249	310	232	-17	-78	-6,83	-25,16
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	2 765	2 689	1 575	-1 190	-1 114	-43,04	-41,43

Исходя из данных, приходим к выводу, что организация действует низко эффективно, кроме чего, рассмотренные показатели свидетельствуют о снижении эффективности деятельности. Выручка организации стабильно снижается. Совокупное снижение за период составило 6 355 тыс. руб., что в относительном отношении составляет 27,96% от показателя 2016 г. Тем не менее, более активное снижение наблюдалось в 2017-2018 гг., так как именно в течение данного периода снижение выручки предприятия составило 26,05%. При этом снижение себестоимости проданной продукции (совокупно за период 6498 тыс. руб., или 36,31%) указывает на то, что снижение данного показателя состоялось за счет снижения объема продаж. Из-за превышения темпов снижения себестоимости над темпами снижения выручки, валовая прибыль организации растет в 2017-2018 гг.

Если рассматривать прочие показатели финансовых результатов, то следует отметить, что ООО «Артеп» в 2016-2018 гг. действовало убыточно (таблица 4).

Таблица 4 - Динамика основных финансовых результатов ООО «Артеп» в 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатели, тыс. руб.	2016	2017	2018	Абсолютные изменения 2018 г. к		Относительные изменения 2018 г. в % к	
				2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка, тыс. руб.	22 728	22 142	16 373	-6 355	-5 769	-27,96	-26,05
Валовая прибыль, тыс. руб.	4 830	4 697	4 973	143	276	2,96	5,88
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-573	-1 985	-1 665	-1 092	320	190,58	-16,12
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	191	-649	-478	-669	171	-350,26	-26,35
Чистая прибыль, тыс. руб.	-46	-886	-1478	-1 432	-592	3113,04	66,82

Фондоотдача организации в течение анализируемого периода снизилась на 80,12%, причем снижение наблюдалось в течение всего периода.

Фондоемкость организации наоборот, несколько возросла, как и фондовооруженность.

Оборачиваемость оборотных средств организации также снижалась в течение всего анализируемого периода. Совокупное снижение составило - 58,89%.

Анализируя показатели рентабельности предприятия, следует отметить, что в течение 2016-2018 гг. деятельность ООО «Артеп» можно считать не рентабельной, так как все показатели, помимо показателя рентабельности основной деятельности в 2016 г. (1,07%) были отрицательными, что, в общем, указывает на неэффективность деятельности предприятия и не эффективность использования его ресурсов. Причиной подобной ситуации является отрицательный конечный финансовый результат предприятия в анализируемом периоде.

Дебиторская и кредиторская задолженность организации в течение периода снизились. Следует отметить, что на протяжении 2016-2018 гг. объемы кредиторской задолженности существенно превышали объемы дебиторской задолженности.

Отметим, что, в общем, подобное соотношение кредиторской и дебиторской задолженностей считается положительным, так как более благоприятным для организации считается ситуация, когда объемы дебиторской задолженности выше, нежели объемы кредиторской.

Таким образом, можем говорить о том, что организация действует низко эффективно, при чем в течение периода эффективность деятельности снижается, что указывает на определенные проблемы в его деятельности

2.3. Анализ состояния нормирования труда на предприятии

Перед проведение анализа состояния нормирования труда на предприятии считаем необходимым провести анализ состава, структуры и

динамики персонала предприятия. В магазине ООО «Артеп» работает 20 человек.

Согласно штатному расписанию на предприятии работают:

- директор – 1;
- финансовый директор – 1;
- главный бухгалтер – 1;
- начальник производственного цеха – 1;
- зам. главного бухгалтера – 1;
- заведующий складом – 1;
- юрист - 1;
- продавцы – 3;
- старший кассир – 1;
- повар-пекарь -1;
- консультант – 1;
- кладовщик – 2;
- рабочий склада грузчик – 1;
- водитель автомобиля – 2;
- уборщица служебных помещений – 2.

Исходя из вышеуказанного персонал ООО «Артеп» можно разделить на две группы: управленческий персонал и рабочий персонал. Проанализируем динамику персонала предприятия в 2016-2018 гг., представленную в таблице 5.

Таблица 5 - Динамика трудовых ресурсов ООО «Артеп» в 2016-2018 гг.

Группа работников	2016	2017	2018	Изменение			
				Абсолютное		Относительное	
				2017/ 2016	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2016
Управленческий персонал	5	5	5	0	0	0,00	0,00
Рабочий персонал	14	15	15	1	1	7,14	7,14
Итого	19	20	20	1	1	5,26	5,26

Более наглядно данная ситуация представлена на рисунке 11.

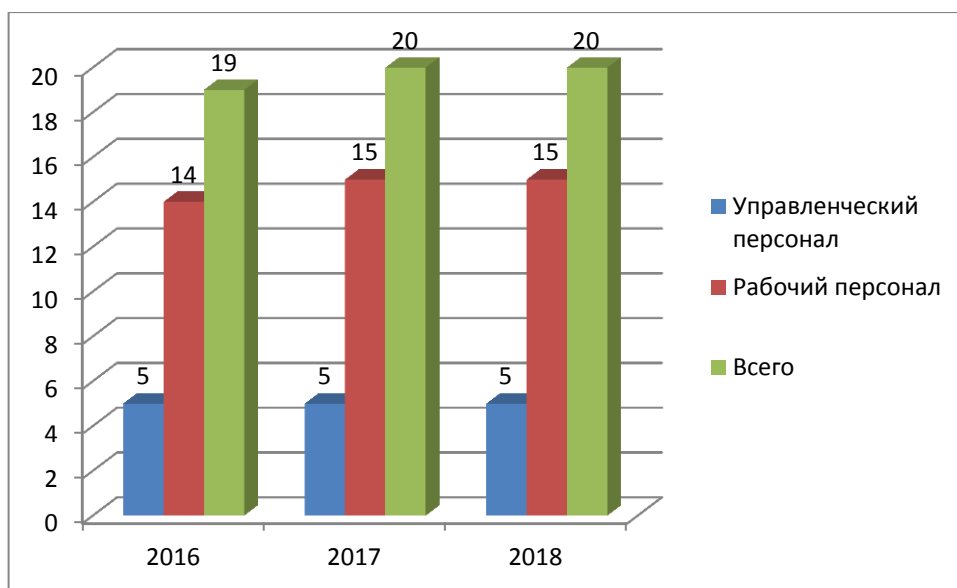


Рисунок 11 - Динамика трудовых ресурсов ООО «Артеп» в 2016-2018 гг., чел.

Как видно из данных рисунка 11, количество управленческого персонала было неизменным в течение всего периода, в то время как количество рабочего персонала несколько возросло (с 14 чел. в 2016 г. до 15 чел. в 2017-2018 гг.), так как в штатном расписании предприятия была выделена должность водителя. Ранее обязанности водителя на предприятии выполнялись одним из складских работников, как правило, кладовщиком.

Рассмотрим структуру персонала ООО «Артеп» в 2016-2018 гг., представленную на рисунке 12.

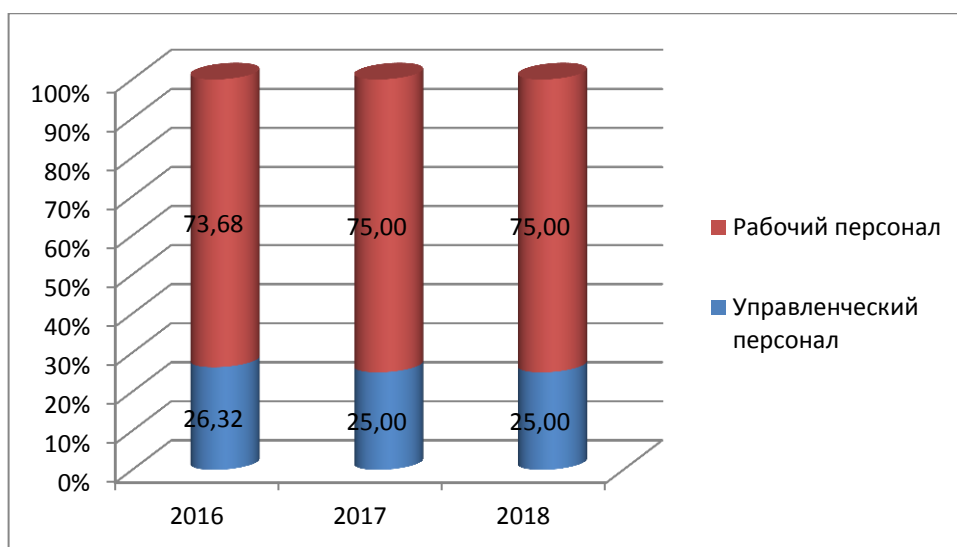


Рисунок 12 - Структура персонала ООО «Артеп» в 2016-2018 гг., %

Исходя из данных рисунка 12, видно, что более значительную структурную долю занимает рабочий персонал. При этом стоит заметить, что его доля в общей численности персонала растет в разрезе периода, хотя в целом структура персонала в 2016-2018 гг. была условно постоянной, так как существенных изменений в составе и количестве персонала на предприятии не наблюдалось.

Проведем качественный и количественный анализ персонала ООО «Артеп» в 2016-2018 гг., представленный в таблице 6.

Таблица 6 - Качественный и количественный состав персонала ООО «Артеп» в 2016-2018 гг.

Категории персонала	Численность персонала, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
По возрасту						
20-30 лет	9	9	10	48	46,67	47,78
30-40 лет	7	8	8	37,36	38,89	41,11
40-50 лет	3	3	2	14,64	14,44	11,11
Итого	19	20	20	100	100	100
По образованию						
с высшим образованием	4	4	5	19,78	21,11	23,33
со средним профессиональным образованием	12	14	14	63,74	71,11	72,22
со средним образованием	3	2	1	16,48	7,78	4,44

Продолжение таблицы 6

Итого	19	20	20	100	100	100
По трудовому стажу						
до 1 года	2	2	2	12,45	7,50	8,40
1-3 года	3	5	6	16,50	26,60	28,50
3-5 лет	10	8	8	50,05	42,40	39,10
более 5 лет	4	5	5	21,00	23,5	24
Итого	19	20	20	100	100	100
По половому признаку						
Мужчины	8	8	9	41,76	42,22	43,33
Женщины	11	12	11	58,24	57,78	56,67
Итого	19	20	20	100	100	100

Анализ персонала по возрастному признаку показал, что в структуре персонала большая часть люди в возрасте 20-30 лет, и их доля постепенно растет, как и доля сотрудников в возрасте 30-40 лет.

При этом такая тенденция указывает, что предприятие имеет в составе персонала опытных работников, которые работают в данной сфере не первый год, что является определенным гарантом качества выполняемой ими работы.

На предприятии, в основном, работники имеют средне-профессиональное образование, и их структурная доля значительно превышает персонал с высшим образованием.

Следует заметить, что положительным моментом изменения качественной структуры персонала является тот факт, что доля работников с высшим образованием увеличивается, а со средним образованием уменьшается, что показано на рисунке 13.



Рисунок 13 - Структура персонала ООО «Артеп» в разрезе образования в 2016-2018 гг., %

Положительным фактом является то, что в течение анализируемого периода увеличивается доля персонала с большим стажем работы и снижается доля персонала со стажем работы до 1 года. Это значит, что постепенно уменьшается текучесть кадров.

Квалификации работников ООО «Артеп» в основном соответствуют занимаемой им должности.

Проведем анализ использования фонда рабочего времени.

Для начала проанализируем использование трудовых ресурсов предприятия (табл. 7).

Таблица 7 - Общий фонд рабочего времени персонала ООО «Артеп»

Показатель	2016	2017	2018	Изменение			
				Абсолютное, тыс. руб.		Относительное	
				2017/2016	2018/2016	2017/2016	2018/2016
Среднегодовая численность рабочих	19	20	20	1	1	5,26	5,26
Отработано дней одним рабочим за год	285	290	287	5	2	1,75	0,70
Отработано часов одним рабочим за год	2223	2291	2195,55	68	-27,45	3,06	-1,23

Продолжение таблицы 7

Средняя продолжительность рабочего дня	7,8	7,9	7,65	0,1	-0,15	1,28	-1,92
Общий фонд рабочего времени, чел./ч.	42237	45820	43911	3583	1674	8,48	3,96

Исходя из данных таблицы 7, можно говорить о том, что показатель общего фонда рабочего времени изменчивый и в течение периода он вырос на 3,96%. Это в основном связано с увеличением количества персонала предприятия и количества отработанных дней.

Проведем анализ использования фонда рабочего времени (таблица 8).

Таблица 8 - Анализ использования фонда рабочего времени

Показатель	На одного рабочего			Изменение	
	2016	2017	2018	На одного рабочего	На всех рабочих
Календарное количество дней	366	365	365	-1	-20
В том числе: праздничные и выходные дни	119	118	118	-1	-20
Номинальный фонд рабочего времени, дни	247	247	247	0	0
Неявки на работу, дни:	38	45	43	5	100
ежегодные отпуска	21	24	23	2	40
отпуска по учебе	2	5	4	2	40
отпуска по беременности и родам	3	0	5	2	40
дополнительные отпуска с разрешения администрации	5	3,5	0	-5	-100
Болезни	4,5	7	5,2	0,7	14
Прогулы	2	3	4	2	40
Простой	0,5	2,5	1,8	1,3	26
Явочный фонд рабочего времени	209	202	204	-5	-100
Продолжительность рабочей смены, ч.	8	8	8	0	0
Бюджет рабочего времени, ч.	1672	1616	1632	-40	-800
Предпраздничные сокращенные дни, ч.	12	10	8	-4	-80
Перерывы в работе кормящих матерей	0	0	0	0	0
Внутрисменные простои, ч.	2	0	0	-2	-40
Полезный фонд рабочего времени, ч	1658	1606	1624	-34	-680
Сверхурочно отработанное время, ч.	8	12	4	-4	-80
Непроизводительные затраты рабочего времени, ч.	2	4	3	1	20

Полезный фонд рабочего времени предприятия в 2016-2018 гг., значительно сократился (-680 ч.). В основном сокращение фонда состоялось из-за увеличения количества неявок на работу. Исходя из данных таблицы 6 приходим к выводу, что довольно существенные затраты рабочего времени вызваны субъективными факторами.

Весь персонал предприятия можно разделить на три группы в зависимости от его режима работы:

- Первая группа - управленческий персонал, заместитель главного бухгалтера, юрист, старший кассир, повар-пекарь, консультант, рабочий склада грузчик;
- Вторая группа - водители, кладовщики, уборщики;
- Третья группа - продавцы.

Для первой группы персонала на предприятии ООО «Артеп» установлено восьмичасовой рабочий день. Рабочий день для данной категории на предприятии начинается в 9:00 часов и длится до 18:00. Обязательным является перерыв на обед с 13:00 до 14:00 это время работники могут использовать произвольно, находиться на рабочем месте, на территории предприятия или за его пределами. Для того, чтобы снизить утомляемость работников в течение рабочего дня установлено четыре перерыва по 10 мин. - два до обеда и два после, что графически может быть отражено следующим образом (рис. 14).

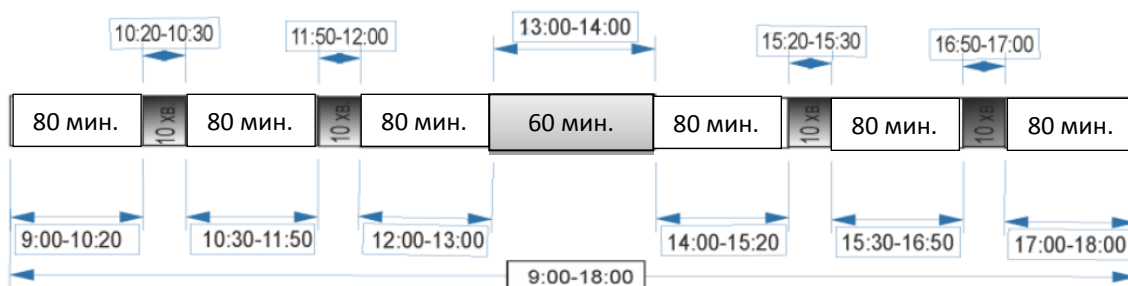


Рисунок 14 - Распределение рабочего времени первой группы персонала ООО «Артеп»

При этом характерным является то, что первая группа работников предприятия работает пятидневную рабочую неделю.

Вторая группа сотрудников предприятия работает посменно:

- первая смена – 7:00 – 15:00;
- вторая смена – 14:00 – 22:00.

Час времени, когда оба сотрудника данной должности находятся на рабочем месте предназначен для передачи рабочего места, инвентаря либо средств труда.

Учитывая характер работы второй группы сотрудников, который характеризуется возникновением простоев, время на обеденный перерыв или отдых четко не регламентировано.

Третьей группой сотрудников предприятия являются продавцы. Их режим работы также посменный, аналогичный второй группе сотрудников, тем не менее, в разрезе недели их рабочий график несколько отличается. Учитывая тот факт, что в штате ООО «Артеп» 3 продавца, их рабочий график представлен на рисунке 15.

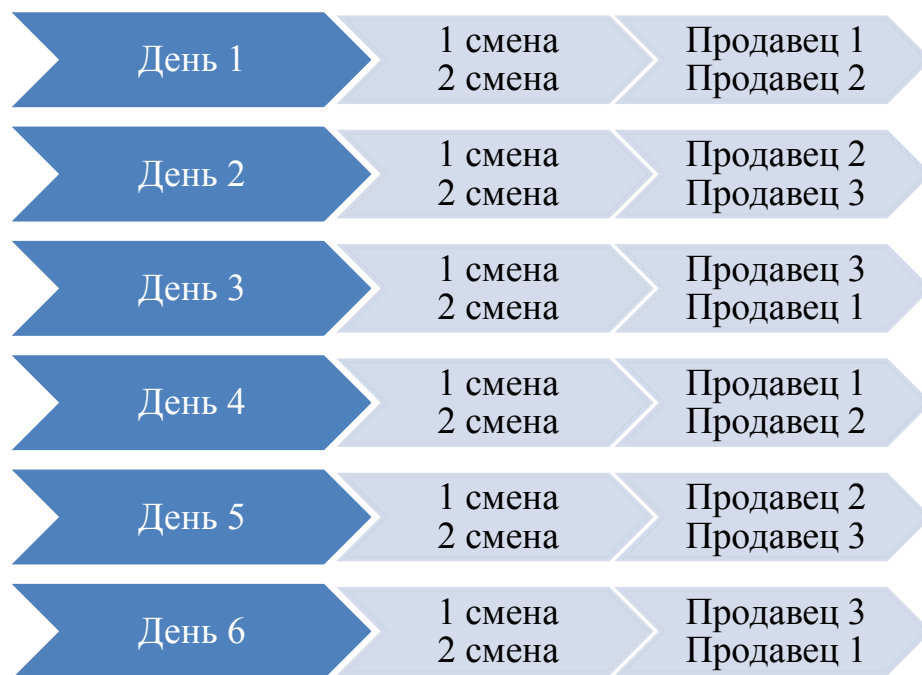


Рисунок 15 - Рабочий график продавцов магазина ООО «Артеп»

Помимо организации рабочего времени сотрудников предприятия, также считаем необходимым рассмотреть и организацию труда.

ООО «Артеп» - торговое предприятие, поэтому наблюдается существенная дифференциация организации места труда.

На рисунке 16 изображено рабочее место руководителя ООО «Артеп» - директора предприятия.

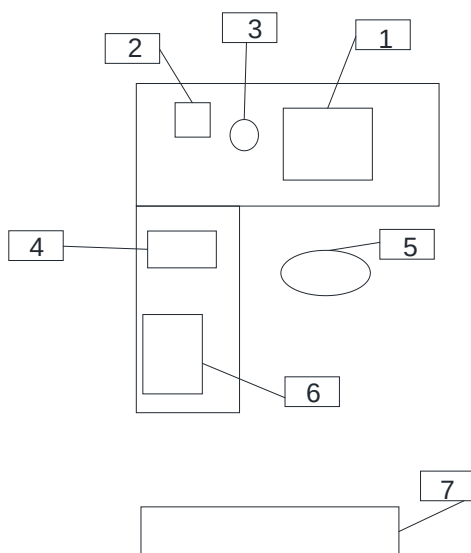


Рисунок 16 - Рабочее место руководителя в ООО «Артеп»

Оптимальное рабочее место предполагает наличие таких атрибутов как:

- 1) персональный компьютер;
- 2) телефон;
- 3) канцелярские принадлежности;
- 4) рабочие документы;
- 5) стул;
- 6) принтер
- 7) архив

Все это предметы размещены в зоне досягаемости работника, то есть ему не нужно прилагать особых усилий, чтобы дотянуться до необходимого предмета и выполнить соответствующее действие или движение. Такая

организация рабочего пространства позволяет дольше сохранять работоспособность и быть в тонусе.

Рабочее место прочего управленческого персонала является несколько упрощенным. У работников нет собственного принтера на каждом рабочем месте. Также работает несколько работников в одном рабочем кабинете (от 2 до 4).

Далее перейдем к рассмотрению непосредственно особенностей нормирования труда на предприятии и управления нормированием труда.

Эффективная система нормирования труда на предприятии - залог эффективного функционирования и бесперебойного качественного производства продукции.

На предприятии ООО «Артеп» анализ системы нормирования труда осуществляется по следующим основным этапам:

- анализ фактического охвата персонала корпорации нормам труда;
- определение качества используемых норм и нормативов, путем выяснения показателей выполнения норм работниками предприятия;
- оценка наличия методических и нормативных материалов по вопросам нормирования труда и их практическое применение;
- определение уровня квалификации нормировщиков предприятия.

Внутреннее управление системой нормирования труда осуществляется на всех уровнях предприятия - от уровня рабочего места до уровня ООО «Артеп» в целом (рисунок 17).

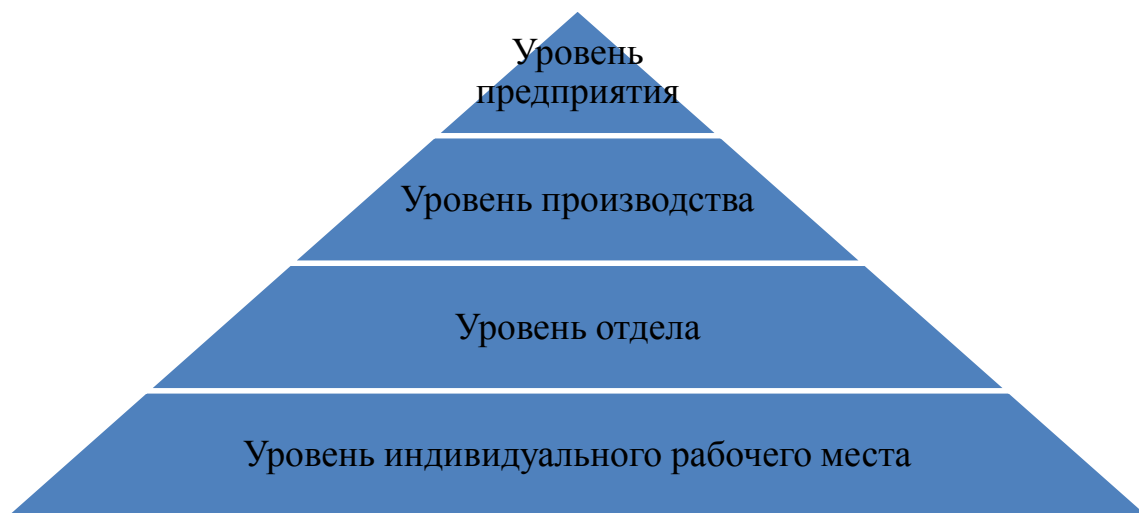


Рисунок 17 - Уровни управления системой нормирования труда в ООО «Артеп»

На разных уровнях управления системой нормирования труда - анализ и контроль осуществляется по дифференцированным направлениям:

1) на уровне рабочей группы или индивидуального рабочего места осуществляется дополнительный учет затрат рабочего времени, определяются дополнительные работы, которые еще не были пронормированные и вызывают отклонения;

2) на уровне отдела осуществляется внедрение и контроль за выполнением норм труда, учет выполнения норм рабочего времени и учет и анализ использования рабочего времени;

3) на уровне производства - разработка норм и мер по снижению трудоемкости, учет и анализ нормирования;

4) на уровне ООО «Артеп» - нормативно-исследовательская работа, совершенствование системы нормирования труда, а также организация по подготовке и повышению квалификации работников, непосредственно осуществляющих нормирования труда.

Нормирование на предприятии осуществляется бухгалтерией, а именно заместителем главного бухгалтера предприятия и финансовым директором, так как самостоятельно выделенного отдела кадров на предприятии нет. В

некоторых случаях к нормированию привлекается также и юрист предприятия.

В ООО «Артеп» в своей деятельности используют такие нормы труда как:

- межотраслевые и отраслевые - основное преимущество таких норм, они апробированы на многих предприятиях и составлены специалистами по нормированию, которые имеют опыт нормирования; недостатки таких норм в том, что они не всегда учитывают специфику работы конкретного предприятия;

- технически обоснованные нормы труда, разработанные в ООО «Артеп». Основные преимущества заключаются в том, что они учитывают всю специфику работы данного предприятия и магазина предприятия, приспособленные к существующей системе оплаты труда. Недостатком является продолжительность разработки, внедрения и апробации таких норм труда;

Для подавляющего большинства работ на предприятии применяются готовые нормы труда (отраслевые и межотраслевые) и все же для рабочего персонала нормы труда, в частности продавцов и персонала второй группы нормы труда устанавливаются на основе исследований, проводимых непосредственно нормировщиками.

На основе различных методов нормирования труда, эмпирических исследований и нормативов труда в ООО "Артеп" устанавливаются нормы труда, приведенные на рисунке 18.



Рисунок 18 - Перечень норм, которые действуют в ООО "Артеп"

В ООО "Артеп" действует разветвленная система нормирования труда, которая представлена нормативами и нормами времени, численности, обслуживания, времени обслуживания выработки и нормированные задания.

Для рабочих предприятия нормы времени устанавливаются по данным фотографии рабочего времени и хронометража.

Для определения отраслевых особенностей управления персоналом и нормирования труда рассмотрим особенности данных процессов еще для двух предприятий. Так как ООО «Артеп» задействовано в торговле. Для полноты анализа будут взяты предприятия с различной численностью персонала и действующие в различных регионах, тем не менее, действующие в форме ООО.

Таким образом, далее проведем анализ организации и нормирования труда на таких предприятиях

- ООО «Эля»;
- ООО «Мобильные решения».

ООО «Эля» расположено по адресу г. Тула, Одоевское шоссе 4, проезд 53а. Предприятие действует с мая 2006 г.

Фактическим видом деятельности является торговля пищевыми продуктами.

Предприятие представлено одним продовольственным магазином, который расположен в г. Тула.

ООО «Эля» действует на основании Устава, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, имеет круглую печать, имеет штампы и фирменный бланк со своим наименованием.

Организационная структура ООО «Эля» представлена на рисунке 19.

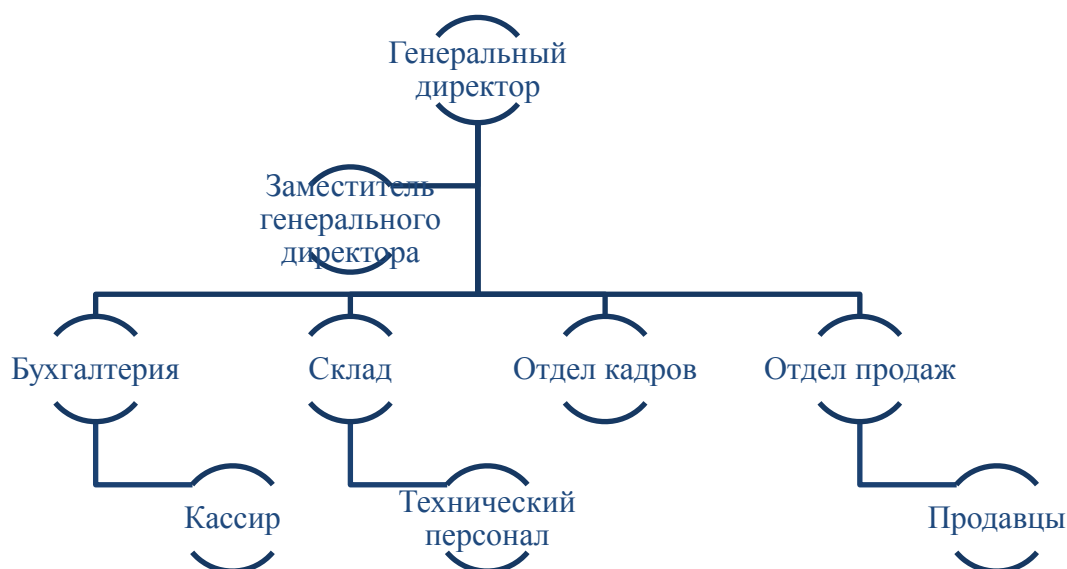


Рисунок 19 - Организационная структура ООО «Эля»

Исходя из данных рисунка 19, предприятие имеет линейную организационную структуру управления.

Численность работников предприятия 13 человек.

Проведем анализ организации труда на предприятии.

Согласно штатному расписанию в настоящее время численность работников ООО «Эля» составляет 13 человек. Характеристика кадрового состава ООО «Эля» по основным категориям персонала представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ динамики, состава и структуры персонала ООО «Эля» в 2016-2018 годах по категориям работников

Категории персонала	2016 год		2017 год		2018 год		Отклонение (+ ; -)		Темп изменения, %
	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	
Административно-управленческий	3	25,0	3	25,0	3	23	0	-1,9	92,3
Основной	7	58,3	7	58,3	8	62	1	3,2	105,5
Вспомогательный	2	16,7	2	16,7	2	15	0	-1,3	92,3
Итого	12	100	12	100	13	100	1	--	108,3

Из таблицы 9 видно, что на протяжении трех лет численность работников на предприятии увеличилась на 1 человека, что было вызвано наращиванием объемов продаж предприятия в 2017-2018 гг. и обусловило необходимость в привлечении дополнительных штатных единиц. В результате численность персонала в 2018 году составила 13 человек. На предприятии большую часть работников занимает основной персонал. Наглядно динамика структуры персонала ООО «Эля» показана на рисунке 20.

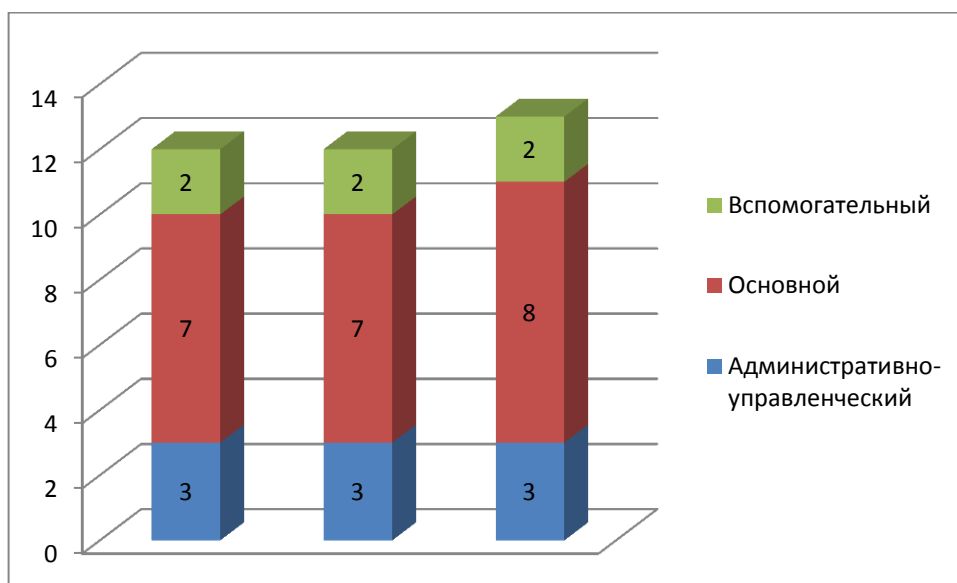


Рисунок 20 - Динамика структуры численности персонала ООО «Эля» в 2016-2018 годах по категориям, чел.

На долю основного персонала приходится 58,3 % общей численности работников предприятия в прошлом году и 62% в отчетном году. Увеличение удельного веса работников основной группы на 3,2 % в 2018 году оценивается позитивно, так как именно от данной категории работников зависит торгово-технологический процесс, а соответственно и эффективность коммерческой деятельности предприятия.

Численность остальных категорий работников осталась неизменной. Так численность административно-управленческого - 3 человека, что составляет 25% от общей численности работников ООО «Эля» в прошлом году и 23% в отчетном году. К данной категории персонала относятся управленческие кадры: директор, главный бухгалтер, заместитель директора. Численность вспомогательного персонала в обоих периодах анализа составила 2 человека. На долю данной категории работников в базисном периоде анализа приходилось 17% общей численности работников организации и 15% в отчетном периоде.

Для более детального анализа персонала предприятия рассмотрим его структуру по уровню образования (табл.10).

Таблица 10 - Анализ состава и структуры персонала ООО «Эля» в 2018 году по уровню образования

Категории персонала	Количество, всего, чел.	Высшее		Среднее специальное	
		численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %
Административно-управленческий персонал	3	3	40	-	-
Основной персонал	8	5	60	5	100
Вспомогательный персонал	2	-	-	-	-
Итого	13	8	100	5	100

Необходимо отметить, что все работники предприятия имеют образование не ниже среднего-профессионального, из них 8 человек имеют

высшее образование, что является большинством в составе персонала.

Далее в таблице 11 осуществлен анализ персонала предприятия по стажу работы на предприятии.

Таблица 11 - Анализ состава и структуры персонала ООО «Эля» в 2018 году по стажу работы

Категории персонала	Количество, всего, чел.	До 1 года		1-5 лет		Более 5 лет	
		численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %
Административно-управленческий персонал	3	-	-	-	-	3	23,1
Основной персонал	8	2	15,4	4	30,8	2	15,4
Вспомогательный персонал	2			2	15,4		
Всего	13	2	15,4	6	46,2	8	38,5

Стаж работы от года до пяти лет имеют большинство персонала (46 %). Всего 2 сотрудника предприятия работают в торговле менее одного года, что составляет лишь 15% от общей численности персонала. Более 5 лет работает 38% состава (рисунок 21), что оценивается позитивно и свидетельствует о сплоченности коллектива и эффективной организации управления персоналом.

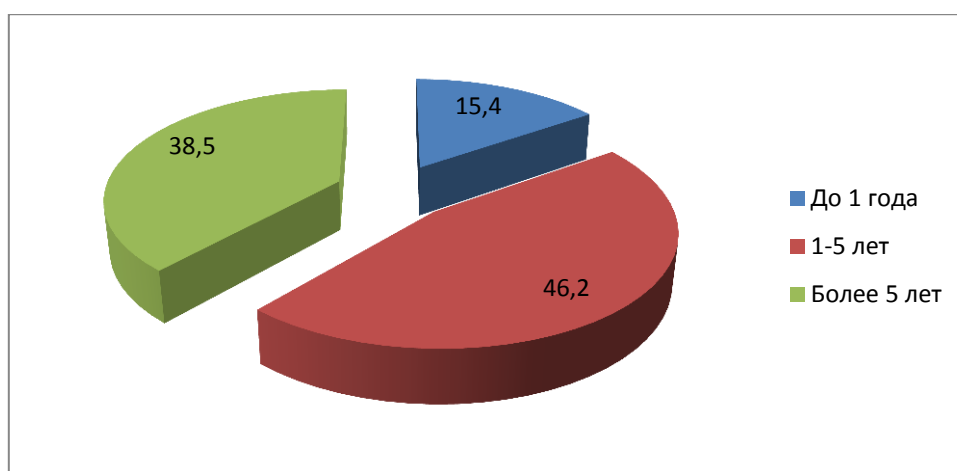


Рис. 21. Структура персонала по стажу работы ООО «Эля» в 2018 г., %

В рамках оценки эффективности трудовых ресурсов предприятия необходимо рассчитать коэффициенты основных кадровых процессов в ООО «Эля» (таблица 12).

Таблица 12 - Анализ основных кадровых процессов в ООО «Эля» в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочное число работников, чел.	12	12	13
Принято всего, чел.	1	1	2
Выбыло всего, чел.	1	4	1
в т. ч.:			
- по сокращению штатов:	0	0	0
- по собственному желанию:	0	3	1
- за нарушение трудовой дисциплины	1	1	0
Коэффициент оборота по приему	0,08	0,08	0,15
Коэффициент оборота по выбытию	0,08	0,33	0,08
Коэффициент постоянства кадров	0,9	0,67	0,92
Коэффициент текучести кадров	0,08	0,25	0,08
Коэффициент абсентеизма	0,02	0,02	0,03
в т.ч. по болезни	0,02	0,02	0,02

Показатель абсентеизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период. В данном показателе учитываются все пропуски рабочего времени - по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе организации.

В 2016-2018 гг. общий годовой баланс рабочего времени 798 000 часов, пропущено было в текущем году 23 940 часов. Соответственно абсентеизм в 2018 г. составил 3 %. В целом, показатели коэффициента абсентеизма в ООО «Эля» невысокие, следовательно, небольшой процент производительного времени теряется в течение периода из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте.

С учетом представленных в таблице 12 данных, коэффициент по приему составит 0,15. Анализ данных приема рабочих кадров

свидетельствуют о том, что основным источником пополнения являлся прием работников самой организацией. Рост коэффициента по приему в 2016 г. свидетельствует о динамике развития организации. Снижение этого показателя в 2017 г. говорит о статичности в развитии и устойчивости коллектива.

Анализируя коэффициент оборота по выбытию, можно сделать вывод, что наибольшую численность уволенных в нашем случае составляют лица, расторгшие трудовые отношения по собственному желанию. В связи с этим необходимо изучить причины таких увольнений. Рост данного показателя в 2017 г. указывает либо на оптимизацию численности организации, либо на существующие проблемы с текучестью кадров. Количество работников, увольняющихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, характеризует текучесть. Рост данного показателя указывает на текучесть кадров в организации в 2017 г. и снижение текучести кадров в 2018 г. Однако, в целом, организация характеризуется стабильностью персонала.

Исходя из данных таблицы 12, коэффициент постоянства кадров составил 0,92 в 2018 г. По сложившейся практике данный коэффициент должен стремиться к 1,0. При этом необходимо исходить из существующих в организации производственных факторов.

Данные для расчета и рассчитанные показатели товарооборота представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Динамика товарооборота ООО «Эля» на одного среднесписочного работника в 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Изменение	
				Абсолютное	Относительное, %
Объём товарооборота, тыс. руб.	925494	958644	953801	28307	3,05858
Среднесписочная численность работников, чел.	12	12	12,5	0,5	4,16667

Товарооборот на одного сотрудника, тыс. руб.	77124,5	79887	76304,1	-820,4	-1,0637
---	---------	-------	---------	--------	---------

Данные таблицы 13 свидетельствуют о снижении товарооборота на одного сотрудника, что дает отрицательную характеристику деятельности предприятия в 2016-2018 гг.

Далее предоставим краткую характеристику и анализ персонала ООО «Мобильные решения», после чего сравним данные предприятия по составу и структуре персонала в 2018 г.

ООО «Мобильные решения» создано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ и зарегистрировано межрайонной инспекцией федеральной налоговой службы №23 по Московской области 8 ноября 2005 г.

Вид экономической деятельности компании - «Торговля розничная телекоммуникационным оборудованием, включая розничную торговлю мобильными телефонами, в специализированных магазинах».

Фактически ООО «Мобильные решения» представлено сетью магазинов, которые реализуют мобильные телефоны, планшетные устройства, ноутбуки и прочие.

Магазины предприятия размещены как в отдельных магазинах, так и функционируют в торговых и торгово-развлекательных центрах как отдельные магазины или как островки.

Рассмотрим организационную структуру предприятия на рисунке 22.

Данные рисунка 22 показывают, что предприятие имеет хорошо структурированную организационную структуру линейно-функционального типа. Для предприятий данной сферы деятельности такая организационная структура хорошо себя зарекомендовала и является типовой.

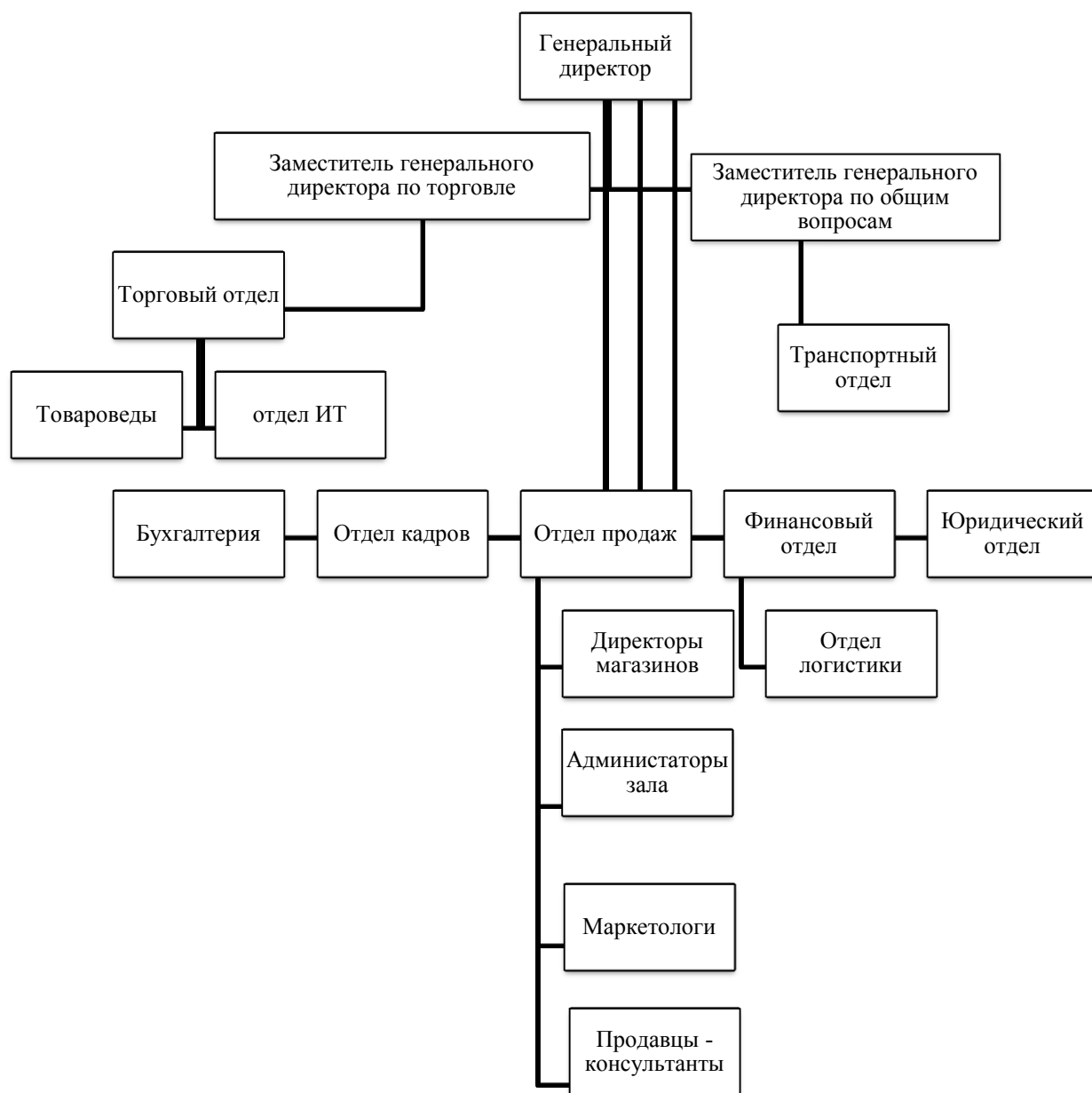


Рисунок 22 - Организационная структура ООО «Мобильные решения»

Персонал ООО «Мобильные решения» можно разделить на две группы: управленческий персонал и рабочий персонал. Проанализируем динамику персонала предприятия в целом в 2016-2018 гг. (таблица 14).

Таблица 14 - Динамика трудовых ресурсов ООО «Мобильные решения» в 2016-2018 гг.

Группа работников	2016	2017	2018	Изменение			
				Абсолютное		Относительное	
				2017/ 2016	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2016
Управленческий персонал	22	21	20	-1	-2	-4,55	-9,09
Рабочий персонал	69	69	70	0	1	0,00	1,45
Итого	91	90	90	-1	-1	-1,10	-1,10

Более динамичным является управленческий персонал.

Рассмотрим структуру персонала ООО «Мобильные решения» в 2016-2018 гг. (рисунок 23).

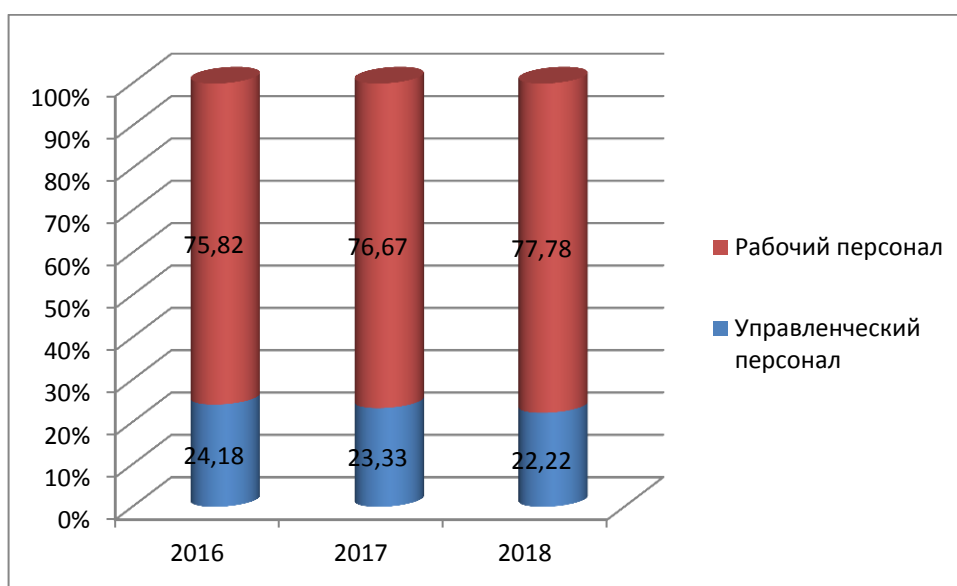


Рисунок 23 - Структура персонала ООО «Мобильные решения» в 2016-2018 гг., %

Исходя из данных рисунка 14 видим, что значительно большую структурную долю занимает рабочий персонал. При этом стоит заметить, что его доля в общей численности персонала растет в разрезе периода.

Проведем качественный и количественный анализ персонала ООО «Мобильные решения» в 2016-2018 гг. (таблица 15).

Таблица 15 - Качественный и количественный состав персонала ООО «Мобильные решения» в 2013-2015 гг.

Категории персонала	Численность персонала, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
По образованию						
с высшим образованием	18	19	21	19,78	21,11	23,33
со средним специальным образованием	58	64	65	63,74	71,11	72,22
со средним образованием	15	7	4	16,48	7,78	4,44
Итого	91	90	90	100,00	100,00	100,00
По трудовому стажу						
до 1 года	8	3	1	8,79	3,33	1,11
1-3 года	25	29	34	27,47	32,22	37,78
3-5 лет	46	46	40	50,55	51,11	44,44
более 5 лет	12	12	15	13,19	13,33	16,67
Итого	91	90	90	100,00	100,00	100,00

Основная масса сотрудников предприятия имеет средне-специальное образование, и их структурная доля значительно превышает персонал с высшим образованием.

В течении анализируемого периода увеличивается доля персонала с большим стажем работы и снижается доля персонала со стажем работы до 1 года. Это значит, что постепенно уменьшается текучесть кадров.

Квалификации работников ООО «Мобильные решения» в основном соответствуют занимаемой им должности.

Данные для расчета и рассчитанные показатели товарооборота представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Динамика товарооборота ООО «Мобильные решения» на одного среднесписочного работника в 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Изменение	
				Абсолютное	Относительное, %
Объём товарооборота, тыс. руб.	74 654	94 015	92 004	17350	23,24

Продолжение таблицы 16

Среднесписочная численность работников, чел.	91	90,5	90	-1	-0,01
Товарооборот на одного сотрудника, тыс. руб.	820,37	1038,84	1022,26	201,89	24,61

Данные таблицы 16 свидетельствуют о росте товарооборота на одного сотрудника, что дает положительную характеристику деятельности предприятия в 2016-2018 гг.

Сравним численность и общую структуру персонала исследуемых предприятий.

Количество персонала рассматриваемых предприятий в 2018 г. представлено на рисунке 24.

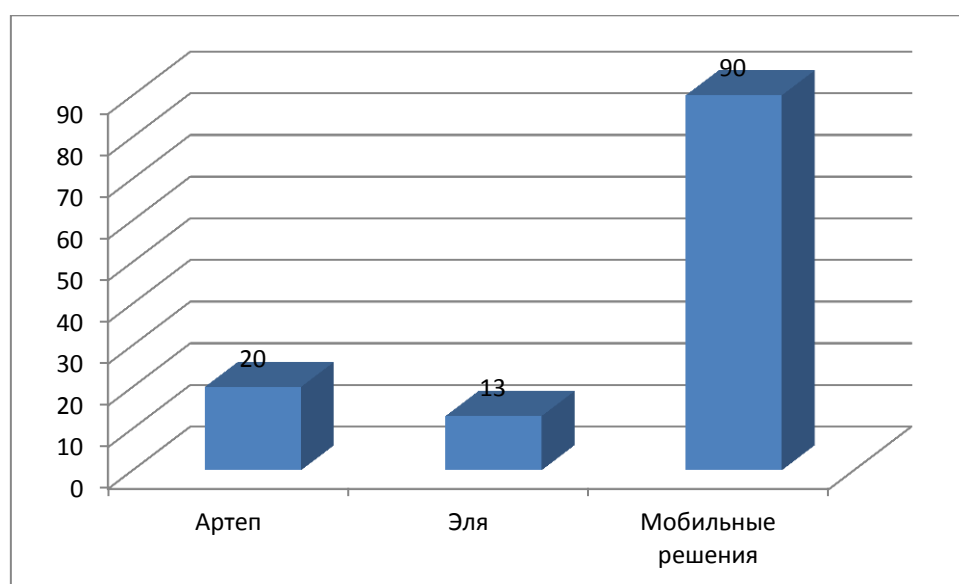


Рисунок 24 - Количество персонала рассматриваемых предприятий в 2018 г., чел.

Таким образом, наиболее численным является персонал ООО «Мобильные решения», что логично. Исходя из того, что предприятие представлено несколькими магазинами.

Наименее численный персонал ООО «Эля». Магазин данного предприятия работает с 9 до 19, и продавцы предприятия работают в одну смену, что и определяет разницу в численности персонала данного магазина и магазина ООО «Артеп». Помимо этого последнее предприятие имеет в штате водителей, которые отсутствуют у ООО «Эля».

Если рассматривать персонал предприятий по стажу работы, то следует отметить, что у ООО «Артеп» и ООО «Мобильные решения» предприятий приблизительно одинаковая ситуация – большая часть персонала имеет среднее специальное образование. При этом большинство сотрудников ООО «Эля» имеют высшее образование, что позволяет предположить, что некоторые сотрудники предприятия работают не по специальности.

Что касается стажа работы, то основная доля персонала всех предприятия имеет стаж работы в пределах 1-5 лет, что в целом указывает на средний уровень текучести кадров для предприятий розничной торговли.

Далее перейдем к рассмотрению и сравнению особенностей нормирования труда на предприятиях ООО «Эля» и ООО «Мобильные решения» с ООО «Артеп».

Первым рассмотрим особенности труда в ООО «Эля».

Как и на большинстве предприятий, включая ООО «Артеп», труд в ООО «Эля» можно разделить на управленческий и труд рабочих.

ООО «Эля» состоит из структурных подразделений и задача руководителя заключается в умелом формировании их эффективной работы.

С созданием структурных подразделений состоялось специализированное разделение труда с закреплением конкретных функций и обязанностей по подразделениям, а именно их руководителями, то есть за соответствующими специалистами на предприятии закрепляется соответствующая работа или часть этой работы (кто планирует работу и отчитывается после окончания отчетного периода, кто ведет учет и наблюдения, кто ведет постоянные контакты с заказчиками, кто получает и отправляет информацию и т.п.).

На каждую должность, которая вводится на предприятии, разрабатывается должностная инструкция, где указаны обязанности, права, ответственность должностного лица, требования к уровню знаний и опыта работы на таких должностях, требования знаний и обязательного ознакомления с нормативной и организационной документации, действующей на предприятии.

В каждой должностной инструкции определены функции, обязанности, права и ответственность работника, занимающего определенную должность.

Каждый подчиненный на предприятии должен выполнять поставленные перед ним задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждая должность в иерархии управления наделяется конкретными правами.

Рассматривая особенности нормирования труда на предприятия отметим, что ООО «Эля» будучи малым предприятием с малой численностью персонала не регламентирует какие нормы использует в процессе управления персоналом, тем не менее, на предприятии перманентно используются:

- нормы численности (за счет чего штат предприятия укомплектован полностью);
- нормы времени (информированность рабочего дня, перерывов и т.д.).

Таким образом, ООО «Эля» является довольно типичным предприятием, в котором управленческий труд и труд рабочих не имеет отраслевых специфических особенностей, а система труда строится по общему принципу. Нормирование труда на предприятии осуществляет только по нормам численности и нормам времени, остальные нормы официально на предприятии не применяют.

Далее рассмотрим особенности нормирования труда в ООО «Мобильные решения», численность персонала которого наибольшая.

Основными целями нормирования труда в ООО «Мобильные решения» являются:

- четкое планирование деятельности торговой организации;
- эффективная организация труда;
- определение оптимального уровня производительности труда;
- обоснованное установление размеров зарплаты и премирования;
- социальная защита работников от чрезмерной интенсивности и продолжительности трудовых процессов.

В целом, комплекс норм, применяемых в ООО «Мобильны решения», очень схож на нормы ООО «Артеп»:

- нормы выработки;
- нормы численности;
- нормы обслуживания и времени обслуживания;
- нормы времени.

Помимо этого, нормирование труда непосредственно торговых работников ООО «Мобильные решения» включает:

- изучение и анализ условий труда на конкретном рабочем месте;
- выявление передовых приемов и методов труда и учет имеющихся резервов в нормах труда;
- установление рациональных режимов торгово-технологического процесса и установление норм на его отдельные элементы;
- регулярный анализ и пересмотр норм с учетом изменения торговой деятельности на конкретном рабочем месте.

Таким образом, проведя анализ персонала предприятия и нормирования труда в ООО «Артем», а также двух других предприятиях розничной торговли (ООО «Эля» и ООО «Мобильные решения») можно отметить, что все три предприятия полностью укомплектованы персоналом. В ООО «Артеп» используют разветвленную систему нормативов, которая адаптирована под деятельность предприятия. Эффективность данной системы для предприятия будет исследована в третьей главе работы. При

этом в ООО «Эля» система использования нормативов развита на наиболее слабом уровне, учитывая то, что некоторые из них используют не формально. Нормирование труда в ООО «Мобильные решения», как и в ООО «Артеп» развито хорошо, помимо этого это единственное предприятие, которое уделяет много вниманию нормированию труда именно торгового персонала, что продиктовано большим количеством такого персонала в штате предприятия.

В целом можно говорить о том, что нормирование труда на торговых предприятиях развито меньше, нежели на промышленных. Помимо этого, Основными нормами, применяемыми на торговых предприятиях, являются нормы численности, нормы времени и нормы времени обслуживания (хотя последние тоже не всегда применяются). В целом можно сделать вывод, что особенности нормирования труда в торговле зависят также от размера предприятия и численности его персонала.

2.4. Анализ организации оплаты труда на предприятии

Так как в основном исследование направлено на деятельность ООО «Артеп», то и в данном параграфе первым рассмотрим особенности организации труда именно для этого предприятия.

Первым этапом анализа организации оплаты труда персонала предприятия будет анализ расходов предприятия, связанных с оплатой труда (таблица 17).

Таблица 17 - Расходы, связанные с оплатой труда персонала ООО «Артеп» в 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2016	2017	2018	Отклонение	
				Абсолютное	Относительное
Заработная плата	7005	7354	8189	1184	16,90
Прочие выплаты по оплате труда и материальному стимулированию	298,5	315,8	300,7	2,2	0,74

Итого затрат	7303,5	7669,8	8489,7	1186,2	16,24
--------------	--------	--------	--------	--------	-------

Согласно данных таблицы 17, размер фонда заработной платы в анализированном периоде значительно увеличился. В 2018 г. по сравнению с 2016 г. данный показатель вырос на 1184 тыс. руб. Учитывая тот факт, что численность персонала возросла всего на 1 чел., можно предположить, что фактором роста стало увеличение средней заработной платы по предприятию.

А вот прочие выплаты в течение периода изменялись несистематично. Если в 2017 году они увеличились, то в 2018 - опять уменьшились, что в конечном результате привело к общему росту подобных затрат всего на 0,74%.

С целью единого подхода к формированию оплаты труда работников, предприятие самостоятельно разрабатывает тарифные ставки и должностные оклады работников в пределах заработанных средств. Месячные тарифные ставки и должностные оклады работников предприятия определяются путем умножения коэффициентов, рассчитанных исходя из соотношения тарифных ставок и должностных окладов и минимального размера заработной платы.

Почасовая форма оплаты труда предусматривает оплату труда за фактически отработанное время (независимо от объемов выполненных работ). При этом следует учитывать многие факторы. Основным из них, пожалуй, является нормирование труда. В частности, нормирования труда работников, не связанных с непосредственным обслуживанием клиентов, заключается в определении количества таких работников в зависимости от объема выполненной ими работы, выражается в нормо-часах (нормы обслуживания). После этого предприятие может производить оплату фактически отработанного времени по тарифным ставкам.

В случае повременной формы оплаты труда размер заработной платы определяется по формуле:

Сумма з/п за месяц = Тарифная ставка (руб. / час) * Время,
отработанное в течение месяца (ч.)

Следует отметить, что повременная форма оплаты труда на предприятии и используется очень активно, а именно для оплаты труда следующих сотрудников:

- продавец;
- повар-пекарь;
- консультант;
- кладовщик;
- рабочий склада – грузчик;
- водитель;
- уборщица.

Приведем примеры начисления заработной платы при повременной системе оплаты труда.

На основании табеля рабочего времени сотрудникам ООО «Артеп» в декабре 2018 года по тарифным ставкам была начислена заработная плата, расчет которой приведен в таблице 18 (показатели округлены до целых рублей).

Таблица 18 - Определение заработной платы сотрудников за повременной оплатой труда по тарифным ставкам, руб.

№ п/п	ФИО	Должность	Тарифная ставка, Руб./ч.	Отработанное время, часов	З/П за месяц
1	Сушко А.В.	Продавец	162	176	28512
2	Томенко Н.М.	Продавец	162	180	29160
3	Ящукowa М.Д.	Продавец	162	184	29808
4	Аванов А.К.	повар-пекарь	152,6	208	31741
5	Моргунова Е.О.	Консультант	156,2	206	32177
6	Осипов К.В.	Кладовщик	123,5	220	27170
7	Леонов М.С.	Кладовщик	123,5	232	28652
8	Максименко Т.В.	Грузчик	104	240	24960
9	Люберцев В.С.	Водитель	136,85	222	30381
10	Васильев К.В.	Водитель	136,85	232	31749
11	Есипова С.С.	Уборщица	105,5	230	24265
12	Стругацкая О.В.	Уборщица	105,6	232	24499

К тарифным ставкам и должностным окладам на предприятии начисляют доплаты и надбавки.

Трудовым договором сотрудников предусмотрено, что оплата в выходные и не рабочие праздничные дни выполняется по тарифным ставкам, аналогичным ставкам в будние дни.

На предприятии предусмотрена доплата работникам за работу в ночное время (с 10:00 вечера до 6:00 утра) в размере 40% часовой тарифной ставки (оклада) за каждый час работы. Тем не менее, в случае нормальной работы магазина не возникает необходимости работы сотрудников в ночное время.

На данном предприятии почасовая оплата труда осуществляется не только по тарифным ставкам, но и по должностным окладам. Согласно должностным окладам оплачивается труд следующих сотрудников:

- директор;
- финансовый директор;
- главный бухгалтер;
- начальник производственного цеха;
- заместитель главного бухгалтера;
- заведующий складом;
- юрист;
- старший кассир.

Так же, как и в случае оплаты труда по тарифным ставкам, должностные оклады могут устанавливаться в зависимости от квалификации работников. На предприятии специалисты квалифицируются по трем категориям (например, бухгалтер I категории) с присвоением квалификации «старший специалист» или «ведущий специалист».

Кроме различия должностных окладов в зависимости от различной квалификации, могут предусматриваться минимальный и максимальный размер окладов для специалистов одной квалификации. Тем не менее, на данный момент в ООО «Артеп» подобная ситуация не возникала.

Особенность оплаты труда по должностным окладам заключается в том, что в этом случае оплачиваются фактически отработанные дни, а не часы. При этом количество рабочих дней в конкретном месяце не влияет на размер должностного оклада. Это означает, что должностной оклад выплачивается, если в течение месяца отработаны все рабочие дни.

На основании табеля рабочего времени вышеперечисленным работникам ООО «Артеп» в декабре 2018 года (26 рабочих дней) по должностным окладам начислена заработная плата, расчет которой приведен в табл. 19.

Таблица 19 - Пример расчета заработной платы в соответствии с должностными окладами, руб.

№ з/п	ФИО	Должность	Оклад , руб..	Отработано рабочих дней	Заработная плата за месяц, руб.
1	Арутюнян С.В.	Директор	50000	21	40385
2	Нечипорук Р.М.	финансовый директор	47000	26	47000
3	Туз А.М.	главный бухгалтер	47000	19	34346
4	Гаримов В.К.	начальник производственного цеха	45000	26	45000
5	Семенчукова А.О.	заместитель главного бухгалтера	40000	26	40000
6	Егоров Е.С.	заведующий складом	35500	26	35500
7	Трофимова К.Р.	Юрист	35000	24	32308
8	Зарекова В.С.	старший кассир	33000	26	33000

Кроме этого, в настоящее время предприятие имеет право увеличивать должностной оклад конкретного работника на персональную надбавку. Такие надбавки и доплаты включаются в состав дополнительной заработной платы, поскольку они не связаны с отработанным временем. Порядок выплаты и их размеры определены законодательством.

С одной стороны, персональная надбавка носит индивидуальный характер, а с другой - как составная часть должностного оклада является элементом основной заработной платы. Порядок ее предоставления определяется самостоятельно в Положении об оплате труда ООО «Артеп».

Основным критерием ее предоставления является квалификация работника, который в силу разных обстоятельств вынужден выполнять работу, требующую более низкой квалификации. Так же, как и должностной оклад, персональная надбавка выплачивается за фактически отработанное время. Для упрощения расчета при начислении заработной платы ее сумма просто добавляется к должностному окладу.

Следует отметить, что социальная и кадровая политика предприятия направлена на повышение управления качеством трудовой жизни работника с помощью законодательных норм, регламентирующих требований и другой документации, в результате чего на предприятии с каждым годом растут расходы на трудовой потенциал. Анализируя политику качества на предприятии, следует отметить положительную тенденций по уменьшению затрат на переработку брака, повышение уровня качества выпускаемых изделий, формирование на предприятии общей философии качества. Учитывая все сказанное выше, необходимо усилить стимулирующую роль мотивационных факторов производства по выпуску качественной продукции. Экономические преимущества от повышения стимулирования и мотивации высококачественного труда должны подтолкнуть работодателя и государство к выполнению роли инициатора мероприятий по совершенствованию условий трудовой деятельности, активного соучастника и контроллера этого процесса.

Таким образом, исходя из анализа проведенного в данном параграфе, определено, что система оплаты труда персонала на предприятии работает недостаточно эффективно. Персонал мало заинтересован в положительном конечном результате деятельности предприятия, именно поэтому можно наблюдать отрицательные финансовые результаты деятельности предприятия.

Низкая эффективность системы управления персоналом в области оплаты труда в ООО «Артеп» приводит к росту текучести кадров. В 2018 году с предприятия уволилось 6 сотрудников, в том числе 1 человек – за

нарушение трудовой дисциплины и 5 человек по собственному желанию.

В качестве причин увольнения данные сотрудники при оформлении документов по увольнению указали следующие причины:

- смена места жительства – 1 человек;
- удаленность рабочего места от места жительства – 1 человек;
- неудовлетворенность размером оплаты труда – 2 человека;
- отсутствие карьерного роста - 1 человек.

Следует отметить, что важным моментом в разрезе анализа организации оплаты труда на предприятии является его материальное стимулирование.

Целями управления стимулирования труда со стороны самих сотрудников ООО «Артеп» являются:

- возможность карьерного роста и достижения более высокого должностного статуса на предприятии, а также получение более высокой оплаты своего труда;
- получение более содержательной и интересной работы;
- развитие личных профессиональных способностей и удовлетворение от самореализации.

К принципам развития карьеры персонала ООО «Артеп» относятся:

- необходимость построения трудовой карьеры так, чтобы имеющиеся знания и опыт использовались максимально полно;
- необходимость информирования сотрудников о возможностях и перспективах продвижения.

Управление поведением сотрудников в части трудовой дисциплины осуществляется через дисциплинарные и иные меры воздействия. То есть это определенный список мер дисциплинарного взыскания за различные недоработки: за допущенный просчет в работе; за хищение собственности организации; за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности.

Система дисциплинарных взысканий в организации ООО «Артеп»

отражена в таблице 20.

Таблица 20 - Дисциплинарные взыскания в организации ООО «Артеп»

Основания для взыскания	Размер взыскания
За невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля	Штраф в размере 15% от премии
За допущенный просчет в работе	Штраф в размере 10% от премии
За нарушения трудовой дисциплины	Штраф в размере 15% от заработной платы и лишение премии
За нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	Штраф в размере 5% от заработной платы

За эти нарушения применяются следующие меры воздействия:

- лишение премий полностью или частично;
- лишение ранее примененных видов моральной и социальной мотивации.

Необходимо отметить, что мотивация, действующая в ООО «Артеп» малоэффективна. Для сотрудников определены минимальные социальные гарантии по Трудовому кодексу РФ.

Продолжительность ежегодного отпуска составляет 28 дней.

Таким образом, в ООО «Артеп» необходимо улучшать систему оплаты труда сотрудников и заинтересованность в сохранении сотрудниками своих рабочих мест.

Как показал анализ в ООО «Артеп» размер заработной платы в общем конкурентоспособен, если брать заработную плату по Самарской области, тем не менее, следует учитывать что многие сотрудники работают в выходные и праздничные дни и это никак не сказывается на размере их заработной платы. Исходя из того, что на данный момент, предприятие убыточно и не может себе позволить повышение оклада сотрудникам, так как финансовое положение не позволяет этого сделать, то необходимо искать другой способ.

При этом следует отметить, что оплата труда каждого сотрудника,

поставлена в зависимость от выработки всего предприятия, что снижает заинтересованность работников определенной сферы в индивидуальных результатах труда. При этом рост премиальных выплат остался незначительным в 2018 году по сравнению с 2016 г.

В ООО «Эля» используют простую почасовую оплату труда, при этом оплата труда в сверхурочное время оплачивается по двойному окладу.

Отметим, что премирование сотрудников выполняется не регулярно, помимо этого размер премий не установлен предприятием.

В целом, система оплаты труда ООО «Эля» нуждается в существенном улучшении.

Оплата труда ООО «Мобильные решения» входит в общую систему инвестирования в человеческий капитал предприятия, что качественно отличает подход данного предприятия от подхода рассмотренных выше предприятий. Данная система на предприятии многоэлементная, хотя и не очень хорошо организованная.

Что касается обучения персонала, то предприятие ему активно способствует. Во-первых, предприятие оплачивает полугодовое обучение персонала в колледже, в целях повышения квалификации. Можно говорить о том, что именно этот инструмент развития персонала и является основной причиной того, что персонал предприятия становится более образованным. Кроме этого, каждое утро с персоналом предприятия, который непосредственно работает с клиентами, проводятся психологические тренинги, что повышает стрессоустойчивость работников, и как следствие они работают более продуктивно.

Кроме этого, используются инструменты морального поощрения. Так на всех корпоративных мероприятиях, путем голосования, выбирается лучший сотрудник.

Среди материальных инструментов стимулирования персонала, можно выделить ежемесячные премии за хорошую работу, также дополнительные премии за лучшие продажи. Кроме того, довольно часто устраивается

конкурс, за лучшую продажу того, или иного товара. Победитель также награждается денежно премией. Время от времени используются и другие материальные мотивы, когда того требует обстановка в организации. Более подробно система премирования будет рассмотрена в работе далее.

Для всего персонала на предприятии используют почасово-премиальную систему оплаты труда. То есть заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Несмотря на то, что система заработной платы на предприятии используется одна для всего персонала система начисления премий существенно отличается:

- для административного персонала. Премия от 14% до 21% месячного оклада в зависимости от особенностей трудовой деятельности. Доплаты за руководство: при численности подчиненных до 10 человек - до 15% тарифной ставки, от 10 до 25 - до 25% тарифной ставки, более 25 человек - до 30%;

- специалисты – премии от 10% до 30% от месячного оклада;

- работники – премии в пределах 10-20% от месячного оклада, при выполнении предприятием плана.

В ООО «Мобильные решения» доплата за достижения запланированных показателей доходности стимулирует налаживание эффективной организации деятельности предприятия. Доплата за перевыполнение плана устанавливается в процентах к сумме фиксированного оклада, равной проценту перевыполнения плана.

Таким образом, рассмотрев подходы к оплате труда на трех различных розничных торговых предприятиях следует отметить, что для них наиболее характерным является применение почасовой системы оплаты труда, которую, как правило, дополняют системой премирования. Тем не менее, тот факт, что подобная система и принципы ее деятельности часто не понятны сотрудникам предприятий, ее эффективность существенно снижается. В

целом, как и в случае с особенностями нормирования труда, особенности оплаты труда, по большей степени зависят от размера предприятия, численности его персонала и его места и срока деятельности на рынке.

3. Совершенствование системы организации, нормирования и оплаты труда на предприятии ООО «Артеп»

3.1. Соотношение между темпами роста производительности и оплаты труда

Существует много различных показателей, которые указывают на производительность труда персонала, тем не менее, большинство из них применяются для производственных предприятий. Помимо этого некоторые показатели рассчитаны только на определенную категорию персонала. Исходя из специфики деятельности предприятия и необходимости определения показателя производительности труда всего персонала, наиболее подходящим для использования будет показатель товарооборота на одного сотрудника (для производственного предприятия он бы назывался выработкой на одного сотрудника).

Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{ср}} = \text{ОТ} / \text{СЧР} \quad (3.1)$$

Данные для расчета и рассчитанные показатели товарооборота представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Динамика товарооборота ООО «Артеп» на одного среднесписочного работника в 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Абсолютные изменения 2018 г. к		Относительные изменения 2018 г. в % к	
				2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
Объём товарооборота, тыс. руб.	22 728	22 142	16 373	-6 355	-5 769	-27,96	-26,05
Среднесписочная численность работников, чел.	19	20	20	1	0	5,26	0,00
Товарооборот на одного сотрудника, тыс. руб./чел	1196,21	1107,10	818,65	-377,56	-288,45	-31,56	-26,05

Данные таблицы 21 свидетельствуют о снижении товарооборота на одного сотрудника, что дает отрицательную характеристику деятельности персонала предприятия в 2016-2018 гг., как показано на рисунке 25.

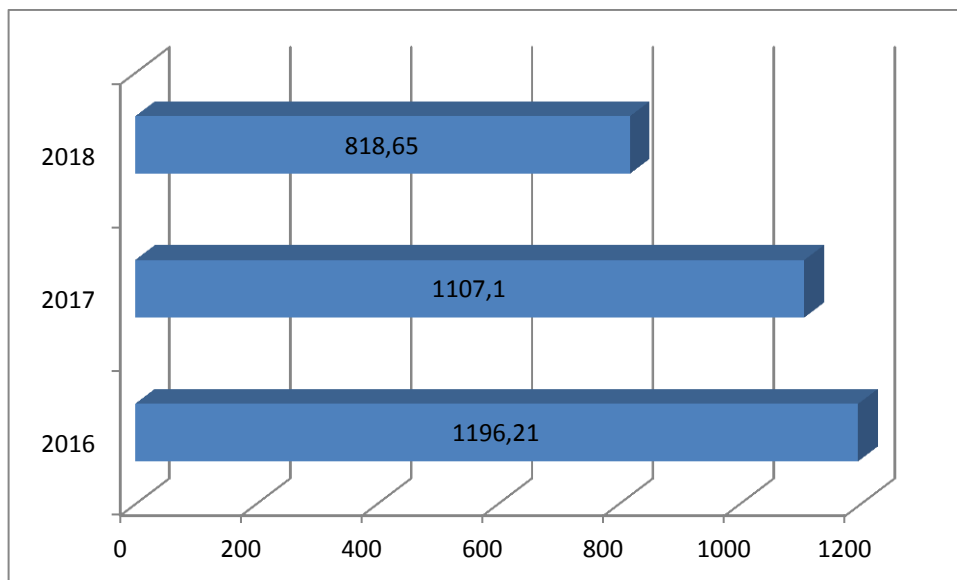


Рисунок 25 - Динамика товарооборота ООО «Артеп»

Динамика фонда заработной платы была проанализирована в предыдущем параграфе работы. Поэтому перейдем к анализу динамики средней заработной платы, показатели для которого рассчитаны в таблице 22.

Таблица 22 - Динамика средней заработной платы в ООО «Артеп» в 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатели	2016	2017	2018	Абсолютные изменения 2018 г. к		Относительные изменения 2018 г. в % к	
				2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
Фонд заработной платы, тыс. руб.	7005	7354	8189	1 184	835	16,90	11,35
Среднесписочная численность работников, чел.	19	20	20	1,00	0,00	5,26	0,00
Средняя заработная плата, тыс. руб.	30,72	30,64	34,12	3,40	3,48	11,06	11,35

Согласно данным таблицы 22, средняя заработная плата в ООО «Артеп» в 2016-2018 гг. выросла на 11,06%, что в денежном выражении составило 3,48 тыс. руб. (рисунок 26), что следует считать нормальным темпом роста заработной платы.

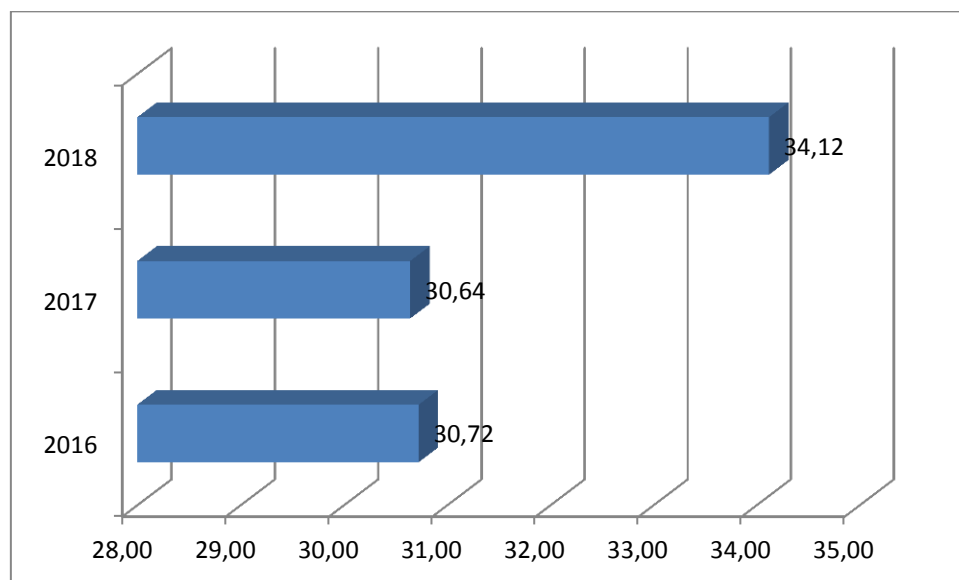


Рисунок 26 - Динамика средней заработной платы в ООО «Артеп» в 2016-2018 гг., тыс. руб.

Далее, проведем непосредственно анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы.

Для этого предварительно проанализируем погодичную и общую динамику показателей для сравнения роста заработной платы и производительности труда, представленную в таблице 23.

Таблица 23 - Показатели для сравнения роста заработной платы и производительности труда в ООО «Артеп»

Показатели	2016	2017	2018	Абсолютные изменения			Относительные изменения		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	1196,2 1	1107,1 0	818,6 5	-89,11	-288,45	-377,56	-7,45	-26,05	-31,56
Средняя заработная плата, тыс. руб.	30,72	30,64	34,12	-0,08	3,48	3,40	-0,27	11,35	11,06

Исходя из данных таблицы 23, видим, что производительность труда в течение периода снижается ежегодно. Тем не менее растут показатели заработной платы.

Показателем, который рассчитывается для анализа соотношения между темпами роста производительности и оплаты труда является коэффициент опережения:

$$K_{\text{оп}} = \frac{I_w}{I_s}. \quad (3.2)$$

Рассчитаем коэффициент опережения по результатам 2016-2017 гг.:

$$K_{\text{оп}2016/2017} = \frac{-7,45}{-0,27} = 27,59.$$

Коэффициент опережения 2016-2017 гг. положительный, тем не менее, учитывая тот факт, что оба показателя, используемые для расчёта, отрицательные, можно сделать вывод о том, что производительность труда снижается быстрее, нежели заработная плата сотрудников анализируемого предприятия.

Рассчитаем коэффициент опережения по результатам 2017-2018 гг.:

$$K_{\text{оп}2017/2018} = \frac{-26,05}{11,35} = -2,3.$$

Коэффициент опережения 2017-2018 гг. отрицательный, следовательно, можно предположить, что на предприятии связь между ростом заработной платы и производительностью труда обратная.

Последним этапом рассчитаем коэффициент опережения в целом за период 2016-2018 гг.:

$$K_{\text{оп}2016/2018} = \frac{-31,56}{11,06} = -2,85.$$

Таким образом, в ООО «Артеп» можно наблюдать, что производительность труда сокращается при росте заработной платы. Идеально, когда рост заработной платы пропорционален росту производительности труда (стимул к повышению производительности труда работников).

Эффективная работа организации возможна в том случае, если темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы. Следовательно, ООО «Артеп» имеет неблагоприятную тенденцию между темпами роста производительности и оплаты труда.

Следственно, для более глубокого анализа влияния трудовых факторов на производительность труда, нами был проведен опрос 20 работников ООО «Артеп» (Приложение Е).

Следует отметить, что наибольшее количество работников, которые удовлетворены своей работой, приходится на возрастную группу – до 30 лет. Это молодые сотрудники, которые относительно недавно работают в ООО «Артеп» и для которых заработная плата и есть один из главных стимулов в работе.

С другой стороны, в этой же возрастной группе находится и наибольшее количество работников, которые не удовлетворены своей работой по тем или иным причинам. И этот факт необходимо будет учесть при совершенствовании системы премирования.

Очевидно, что около трети работников недовольны теми ли иными факторами в системе стимулирования.

Результаты анализа ответов сотрудников представлены на Рисунках 27-29. Прежде всего, представим ценностные ориентации сотрудников ООО «Артеп» на рисунке 27.

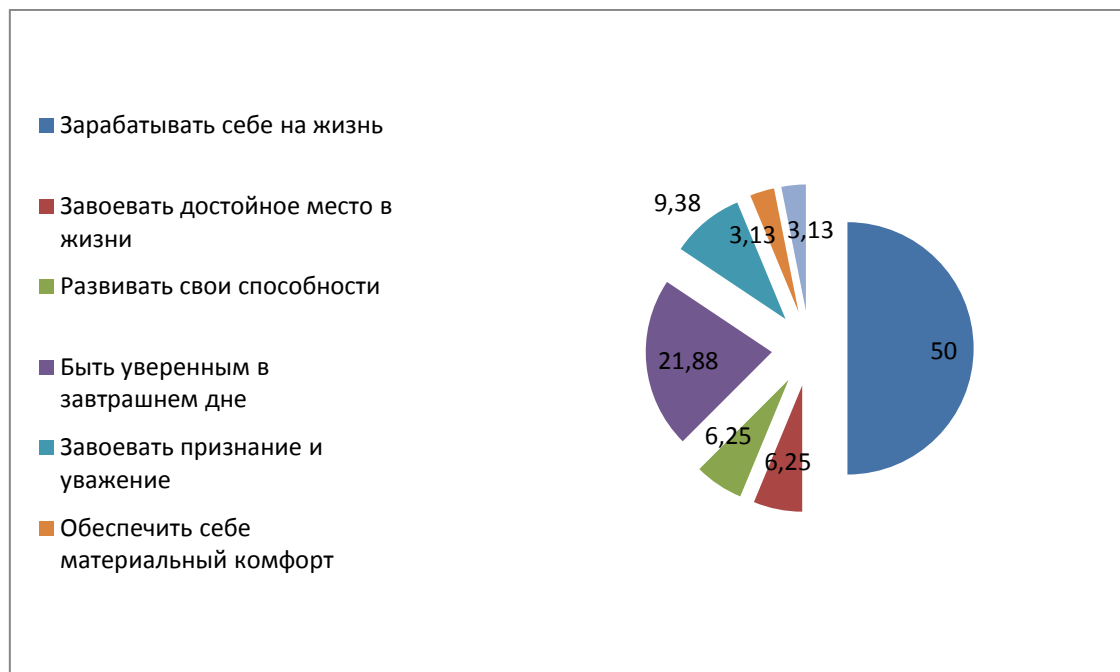


Рисунок 27 - Оценка ценностных ориентаций сотрудников ООО «Артеп», %

Согласно рисунку 27 среди опрошенных сотрудников основным мотивом устройства на работу служит получение заработка, его выбрали 50% (10 чел.) опрошенных.

Уверенность в завтрашнем дне необходима 4 сотрудникам предприятия.

Оценка уровня удовлетворенностью организацией труда на предприятии согласно проведенному опросу представлена на рисунке 28.

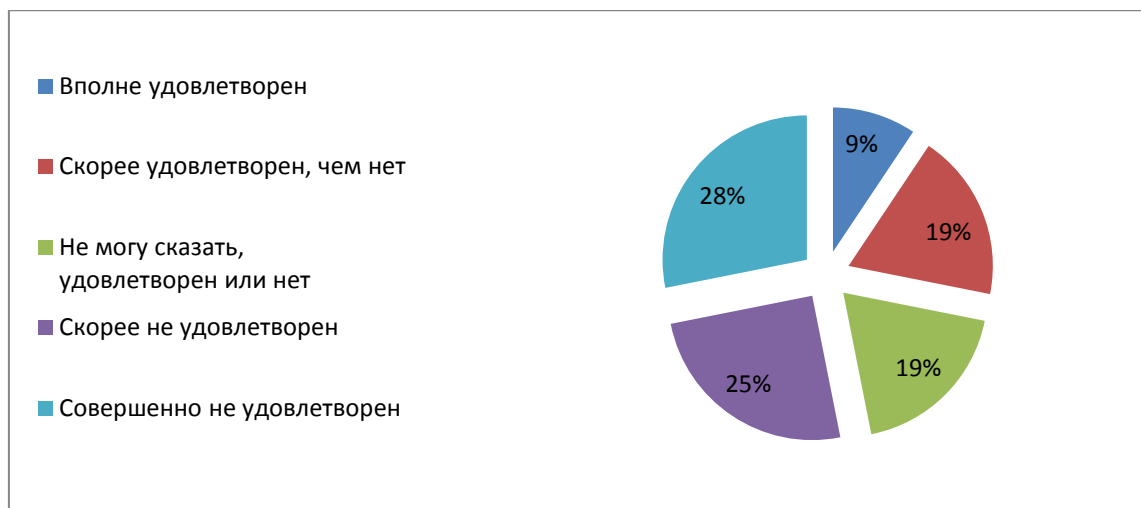


Рисунок 28 - Оценка уровня удовлетворенностью организацией труда в ООО «Артеп», %

Согласно рисунку 28, около трети опрошенных работников ООО «Навигатор» недовольны организацией труда.

Рассматривая степень удовлетворенности оплатой труда, наибольший уровень недовольности приходится на такой фактор, как: кроме заработной платы и премии, как главного материального фактора мотивации, другим действенных форм стимулирования трудовой деятельности в целом нет. На данный критерий оценки системы мотивации приходится 38% опрошенных от общего числа работников. Недовольность уровнем оплаты труда подтверждают и ответы на вопрос «Вас лично устраивает величина ваших заработков (зарплата плюс премии)?», представленные на рисунке 29.

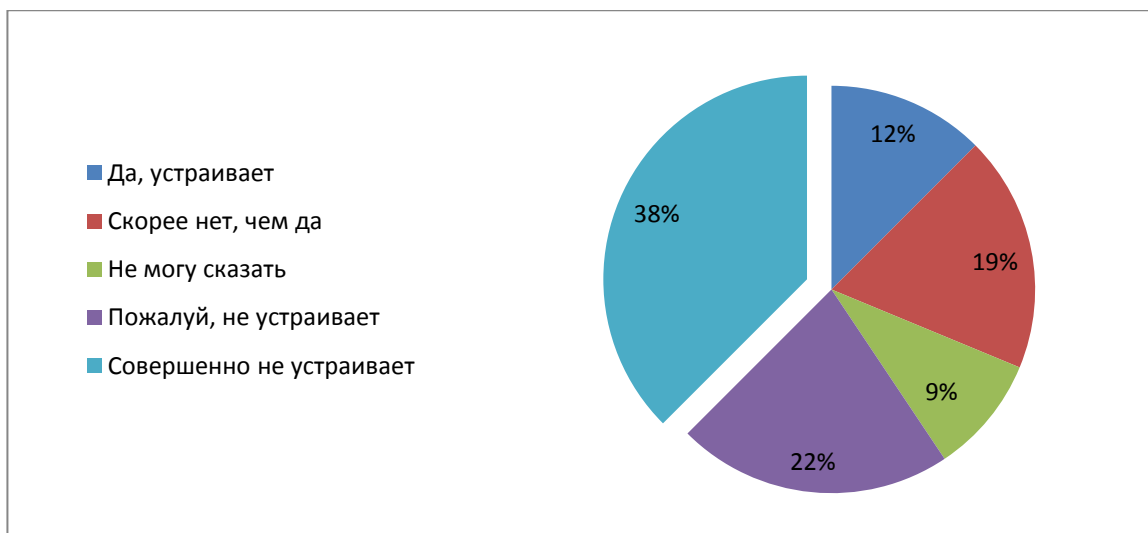


Рисунок 29 - Степень удовлетворенности уровнем оплаты труда в ООО «Артеп», %

Неудовлетворенность уровнем оплаты труда, по мнению большинства опрошенных, вынуждает сотрудников ООО «Артеп» искать дополнительные заработки.

Неудовлетворенность уровнем оплаты труда и необходимость искать дополнительные источники заработка соответствующим образом влияют на желание работников ООО «Артеп» увеличивать свою производительность на данном предприятии.

На вопрос «Как Вы считаете, оплата труда в Вашей компании соответствует производительности труда?» все 20 опрошенных ответили отрицательно.

А, на вопрос «Считаете ли вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал предприятия эффективно работать?» большинство опрошенных ответили отрицательно.

Исходя из результатов опроса можно сказать, что размер оплаты труда при существующей системе премирования не стимулирует работников ООО «Артеп» к повышению эффективности труда, увеличению продаж и качества оказываемых услуг.

Наибольший уровень неудовлетворенности приходится на то, что:

– кроме заработной платы и премии, как главного материального

фактора мотивации, другим действенных форм стимулирования трудовой деятельности в целом нет;

– низкий уровень заработной платы и наличие неоплачиваемых в надлежащем порядке выходных и праздничных не рабочих дней часов.

Далее нами был задан вопрос «В чем Вы видите причины низкой производительности труда в Вашей компании?». Результаты ответов отражены на Рисунке 30.

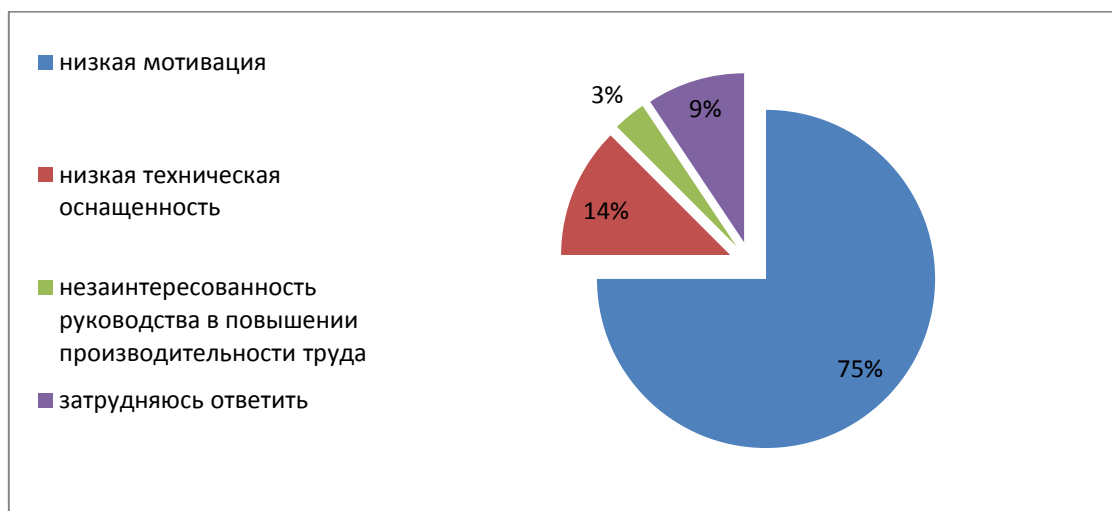


Рисунок 30 - Причины низкой производительности труда персонала на предприятии, %

Анализ результатов ответов на вопрос свидетельствует, что большинство работников считают основной причиной невысокого уровня производительности труда – низкую мотивацию к труду на предприятии, так ответили 14 человек.

Таким образом, основной причиной того, что при повышении заработной платы на предприятии производительность труда падает, считаем то, что система оплаты труда, которая применяется в ООО «Артеп» не удовлетворяет потребностей его персонала.

3.2. Резервы улучшения использования труда и экономии фонда заработной платы

Проведенный в работе ранее анализ организации, нормирования и оплаты труда на предприятии показал, что эти системы на предприятии нуждаются в совершенствовании.

Первым этапом опишем направления совершенствования нормирования труда на предприятии.

Мероприятия по улучшению организации и нормирования трудовых и производственных процессов должны быть комплексными и учитывать специфику работы различных категорий работников. На наш взгляд, первая группа мероприятий должна быть направлена на совершенствование системы организации труда для управленческого персонала. Вторую группу мероприятий предлагается направить на модернизацию системы организации труда для рабочего персонала. Апробацию данных предложений мы будем проводить на примере ООО «Артеп».

Для работников управленческого аппарата в ООО «Артеп» совершенствование нормирования труда заключается в следующем:

- выявление и устранение непроизводительных потерь труда;
- внедрение автоматизированной и компьютеризированной системы нормирования труда на предприятии;
- мониторинг качества установленных норм труда и их максимальное приближение к общественно необходимым нормам труда;
- увеличение объема работ, подлежащих нормированию.

В ООО «Артеп» для нормирования труда управленческого персонала целесообразно пользоваться зарубежным опытом в сфере нормирования труда.

В современном информационном обществе в условиях рыночной экономики большинство работ, особенно тех, которые выполняет управленческий персонал компьютеризированные (например, система

документооборота, кадровое делопроизводство, ведение бухгалтерии и другие процессы), поэтому для выявления и разработки рекомендаций по устранению потерь времени предприятию стоит внедрять электронные системы нормирования времени на базе одной или нескольких программ. Для ООО «Артеп» предлагается к использованию программа ManicTime - эта программа фиксирует проведенное за компьютером время и операции, которые были осуществлены работником. Ведется учет не только активности работы в программе, но и фиксируются такие данные как: когда компьютер был включен, сколько работал, какие сайты посещал пользователь и какие документы просматривал. Данные обо всей активности работника можно увидеть на экране в виде таблиц, графиков и диаграмм.

Применение такой программы позволило бы более эффективно использовать время подчиненных, и быстрее выявлять потери рабочего времени и разрабатывать программы устранения таких потерь, позволило бы рационализировать всю систему нормирования труда на предприятии.

Для совершенствования нормирования труда рабочего персонала в ООО «Артеп» стоит внедрять новейшие технологии и методы нормирования труда, которые успешно применяют зарубежные предприятия, в частности систему третьего поколения MODAPTS. Применение системы MODAPTS позволит:

- установить «умное» время для выполнения работ;
- определить лучшие методы и укомплектование рабочего места для выполнения конкретной работы;
- настроить ритм работы;
- выступает фундаментом для разработки стандартных процедур и инструкций;
- осуществить оценку работ

Система нормирования труда MODAPTS, что является модификацией микроэлементного метода, имеет значительные преимущества перед

традиционными методами нормирования труда, в частности хронометражем, который сейчас использует предприятие.

Далее перейдем к рассмотрению направлений совершенствования оплаты труда.

Ранее было установлено, что существующая на предприятии система оплаты труда в полной мере не устраивает сотрудников предприятия, особенно рабочий персонал. Помимо этого было установлено, что повышение заработной платы не способствует росту производительности труда. Таким образом, считаем необходимым для расчета размера заработной платы сотрудников каждой из функциональных сфер в ООО «Артеп» целесообразно применять бестарифную систему оплаты труда.

Основой бестарифной системы оплаты труда является квалификационный уровень, который характеризует фактическую продуктивность работника и устанавливается всем членам трудового коллектива. Определяется он как частное от деления фактической заработной платы работника за прошлый период на сложившийся на предприятии минимальный уровень зарплаты. На основе квалификационных уровней, а также с учетом квалификационных требований к работникам различных профессий все члены коллектива распределяются по определенным квалификационным группам. Для каждой из них установлен свой квалификационный уровень.

Система квалификационных уровней создает большие возможности для оценки роста квалификации работников, нежели система тарифных разрядов, которая сейчас используется в ООО «Артеп».

При системе тарифных разрядов перспективы роста разрядов ограничены, а квалификационный уровень может повышаться в течении всей трудовой деятельности работника.

Вопрос о включении определенного специалиста или рабочего в ту или иную квалификационную группу решается с учетом индивидуальных характеристик работника.

С течением времени квалификационные уровни отдельных работников могут меняться - это решает совет трудового коллектива. Данная система меняет пропорции распределения фонда оплаты труда: заработок одних рабочих увеличивается, других - уменьшается. При этом обеспечивается справедливость в распределении заработка.

Для начала определим квалификационные уровни различных работников, согласно штатному расписанию за 2018 г. (таблица 24).

Таблица 24 - Расчет квалификационного уровня сотрудников ООО «Артеп»

Должность	Фактическая месячная заработная плата	Минимальная заработная плата на предприятии	Квалификационный уровень
Директор	50000	24500	2,04
Финансовый директор	47000	24500	1,92
Главный бухгалтер	47000	24500	1,92
Начальник производственного цеха	45000	24500	1,84
Заместитель главного бухгалтера	40000	24500	1,63
Заведующий складом	35500	24500	1,45
Юрист	35000	24500	1,43
Продавец	30000	24500	1,22
Старший кассир	33000	24500	1,35
Повар-пекарь	31750	24500	1,30
Консультант	32500	24500	1,33
Кладовщик	28700	24500	1,17
Рабочий склада - грузчик	25800	24500	1,05
Водитель	31750	24500	1,30
Уборщица	24500	24500	1,00
Средняя заработная плата	34122,5		
Средняя заработная плата рабочего персонала	29162,5		

Расчет заработной платы при бестарифной системе оплаты труда определяется в такой последовательности:

- количество баллов, заработанных каждым работником:

$$M_i = K_i * N * КТУ \quad (3.3)$$

где K_i - квалификационный уровень;

N - количество отработанных чел.-ч;

КТУ - коэффициент трудового участия.

- общая сумма баллов, заработанная всеми работниками подразделения:

$$M = \sum M_i \quad (3.4)$$

- доля фонда оплаты труда, приходящаяся на оплату одного балла (руб.):

$$d = \Phi OT / M \quad (3.5)$$

- заработная плата отдельных работников подразделений:

$$ЗП = M_i * d \quad (3.6)$$

КТУ представляет собой обобщённую количественную оценку трудового вклада рабочих, руководителей, специалистов, других служащих в общие результаты работы. В качестве базового значения принимается единица или 100. Это соответствует средней оценке труда исполнителей и устанавливается тем членам коллектива, которые в расчётном месяце выполняли установленные технологические и качественные нормативы, не имели нарушений в области охраны труда, трудовой дисциплины, иных требований должностных инструкций. Базовый КТУ повышается или понижается в зависимости от повышающих и понижающих показателей, которые призваны отразить индивидуальный вклад работающих в коллективные результаты. КТУ определяется, как правило, на основе месячных результатов работы коллектива.

Исходя из результатов деятельности персонала предприятия в декабре 2018 г. в таблице 25 представлено присвоение всем работникам ООО «Артеп» коэффициента трудового участия. Для его присвоения были учтены результаты работы каждого из сотрудников в декабре 2018 г.

Таблица 25 - Присвоение коэффициента трудового участия сотрудникам ООО «Артеп»

Должность	Коэффициент трудового участия
Директор	1
Финансовый директор	1
Главный бухгалтер	0,98
Начальник производственного цеха	1
Заместитель главного бухгалтера	1
Заведующий складом	1,05
Юрист	1,1
Продавец 1	1,05
Продавец 2	1
Продавец 3	1
Старший кассир	1
Повар-пекарь	1
Консультант	1,15
Кладовщик 1	0,95
Кладовщик 2	0,9
Рабочий склада – грузчик	1,1
Водитель 1	1,05
Водитель 2	1
Уборщица 1	1
Уборщица 2	0,95

Общее число заработанных баллов работниками М = 5725,4082 (табл. 26).

Таблица 26 - Расчет заработанных сотрудниками ООО «Артеп» баллов

Должность	Количество штатных единиц	Квалификационный уровень	Количество отработанных чел.-ч	Коэффициент трудового участия	Количество баллов
Директор	1	2,04	168	1	342,72
Финансовый директор	1	1,92	208	1	399,36
Главный бухгалтер	1	1,92	152	0,98	286,0032
Начальник производственного цеха	1	1,84	208	1	382,72

Продолжение таблицы 26

Заместитель главного бухгалтера	1	1,63	208	1	339,04
Заведующий складом	1	1,45	208	1,05	316,68
Юрист	1	1,43	192	1,1	302,016
Продавец 1	1	1,22	176	1,05	225,456
Продавец 2	1	1,22	180	1	219,6
Продавец 3	1	1,22	184	1	224,48
Старший кассир	1	1,35	208	1	280,8
Повар-пекарь	1	1,3	208	1	270,4
Консультант	1	1,33	206	1,15	315,077
Кладовщик 1	1	1,17	220	0,95	244,53
Кладовщик 2	1	1,17	232	0,9	244,296
Рабочий склада – грузчик	1	1,05	240	1,1	277,2
Водитель 1	1	1,3	222	1,05	303,03
Водитель 2	1	1,3	232	1	301,6
Уборщица 1	1	1	230	1	230
Уборщица 2	1	1	232	0,95	220,4
Баллов всего					5725,4082

Доля ФОТ, приходящаяся на один балл, составит соответственно

$$d = 8189400 / 5725,4082 = 1430,36 \text{ руб.}$$

Порядок расчета фактической заработной платы работников отеля ООО «ТФК» представлен в таблице 27.

Таблица 27 - Пример расчета фактического заработка при бестарифной системе оплаты труда для ООО «Артеп»

Должность	Квалификационный уровень	Количество отработанных чел.-ч	Коэффициент трудового участия	Количество баллов	Доля оплаты фонда, d	Факт, годовой, руб.	Месячная п., руб.
Директор	2,04	168	1	342,72	1430,36	490213	40851,08
Финансовый директор	1,92	208	1	399,36	1430,36	571228,6	47602,38

Продолжение таблицы 27

Главный бухгалтер	1,92	152	0,98	286,0032	1430,36	409087,5	34090,63
Начальник производственного цеха	1,84	208	1	382,72	1430,36	547427,4	45618,95
Заместитель главного бухгалтера	1,63	208	1	339,04	1430,36	484949,3	40412,44
Заведующий складом	1,45	208	1,05	316,68	1430,36	452966,4	37747,2
Юрист	1,43	192	1,1	302,016	1430,36	431991,6	35999,3
Продавец 1	1,22	176	1,05	225,456	1430,36	322483,2	26873,6
Продавец 2	1,22	180	1	219,6	1430,36	314107,1	26175,59
Продавец 3	1,22	184	1	224,48	1430,36	321087,2	26757,27
Старший кассир	1,35	208	1	280,8	1430,36	401645,1	33470,42
Повар-пекарь	1,3	208	1	270,4	1430,36	386769,3	32230,78
Консультант	1,33	206	1,15	315,077	1430,36	450673,5	37556,13
Кладовщик 1	1,17	220	0,95	244,53	1430,36	349765,9	29147,16
Кладовщик 2	1,17	232	0,9	244,296	1430,36	349431,2	29119,27
Рабочий склада - грузчик	1,05	240	1,1	277,2	1430,36	396495,8	33041,32
Водитель 1	1,3	222	1,05	303,03	1430,36	433442	36120,17
Водитель 2	1,3	232	1	301,6	1430,36	431396,6	35949,71
Уборщица 1	1	230	1	230	1430,36	328982,8	27415,23
Уборщица 2	1	232	0,95	220,4	1430,36	315251,3	26270,95
ФОТ					8189395		682449,6

Таким образом, заработная плата некоторых рабочих существенно изменится в зависимости от их вклада в производственный процесс. Подобные изменения продемонстрированы на рисунке 31.

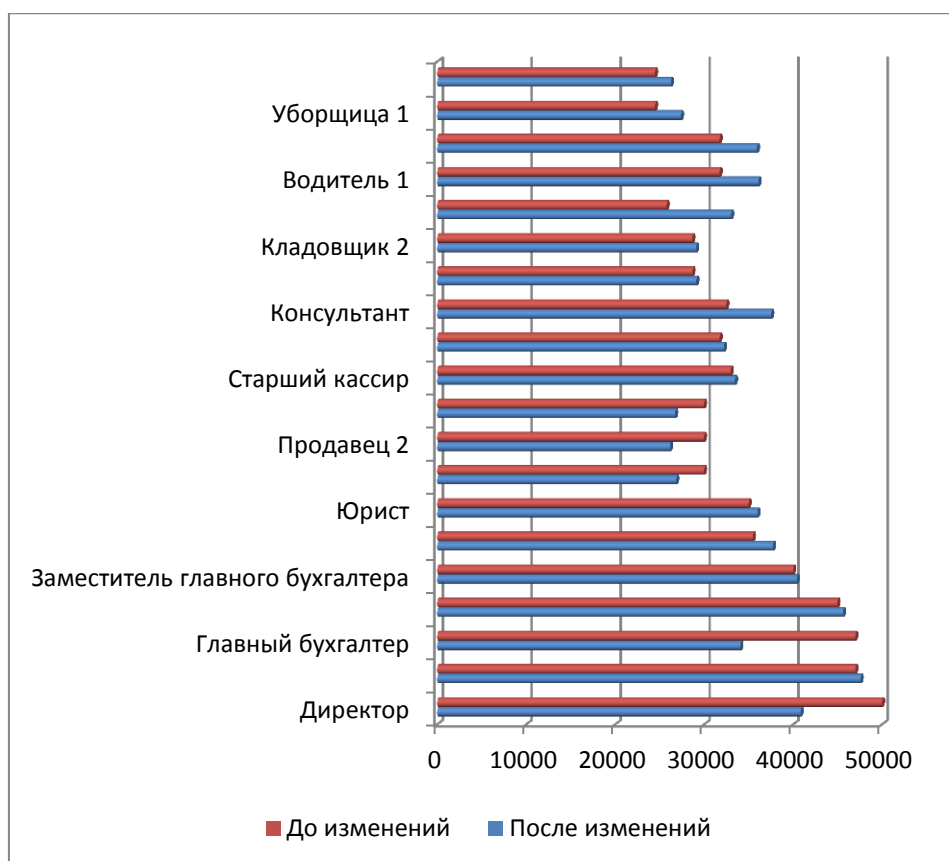


Рисунок 31 - Изменение заработной платы сотрудников ООО «Артеп» с учетом использования бестарифной системы оплаты труда

То есть фактическая заработная плата определенных работников в ООО «Артеп» может значительно повыситься при использовании бестарифной системы оплаты труда.

Следствием внедрения бестарифной системы оплаты труда станет повышение средней заработной платы именно рабочего персонала с 29162,5 руб. до 30554,76 руб. (рисунок 32).

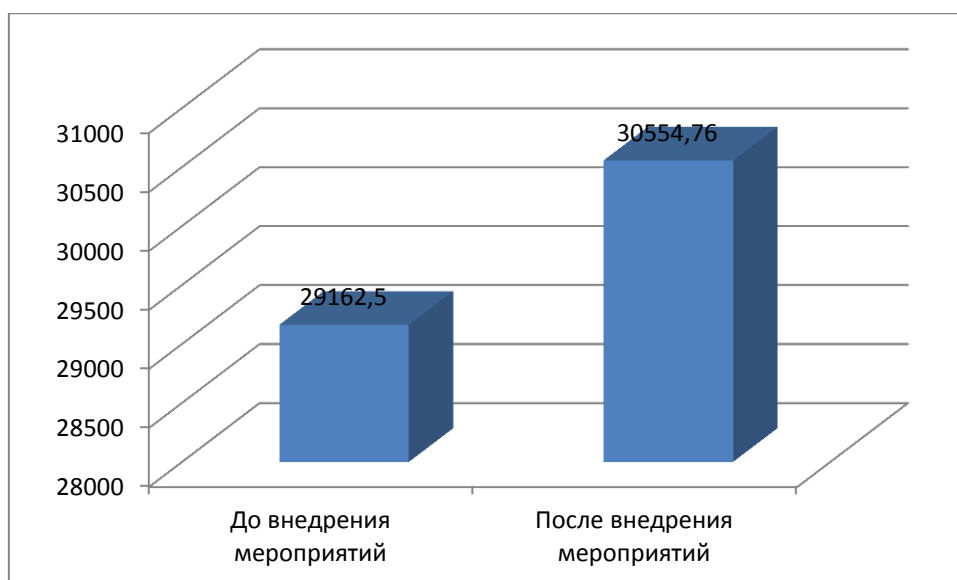


Рисунок 32 - Изменений средней месячной платы рабочего персонала в связи с внедрением бестарифной системы оплаты труда

Подобная ситуация позволит повысить материальную заинтересованность работников в результатах труда и снизить текучесть кадров, что особенно актуально среди рабочего персонала предприятия, так как текучесть административного персонала значительно ниже.

Снижение текучести кадров в свою очередь позволит сократить целодневные потери рабочего времени, вызванные увольнением одних и приемом на их место других работников и обеспечить за счет этого дополнительную выработку.

Далее необходимо оценить экономическую эффективность предложенных в работе мероприятий.

Для проведения оценки эффективности применения на предприятии бестарифной системы оплаты труда необходимо определить экономический эффект от проведения данного мероприятия.

Затраты на осуществление перехода на бестарифную систему оплаты труда не планируются, так как рост заработной платы работников будет обусловлен перераспределением фонда оплаты труда в соответствии с трудовым вкладом каждого работника.

Положительный экономический эффект, который возникнет в связи со снижением текучести кадров предположительно будет сопоставим затратам, необходимым для совершенствования нормирования труда на предприятии, поэтому данные величины не будут приняты в дальнейших расчетах.

Предполагаемый экономический эффект от внедрения предложенного мероприятия – это повышение среднечасовой выработки на одного рабочего – 5%, и как следствие повышение выручки предприятия также на 5%.

Рассчитаем дополнительную выручку в результате применения бестарифной системы оплаты труда и мероприятий по совершенствованию нормирования труда в ООО «Артеп» с учетом роста производительности труда персонала на 5%:

$$B = 16373 * (1 + 0,05) = 17191,65 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, совокупный прирост выручки предприятия составит:

$$\Delta B = 17191,65 - 16373 = 818,65 \text{ тыс. руб.}$$

Далее необходимо найти, как повлияет на размер себестоимости предприятия повышение товарооборота.

Рассчитаем себестоимость дополнительно реализованной продукции для ООО «Артеп». Для этого первым этапом рассчитаем соотношение выручки от реализации и себестоимости продукции предприятия в 2018 г.:

$$\text{Доля себестоимости в выручке} = 11400 / 16373 * 100 = 69,63\%$$

Таким образом, себестоимость дополнительно реализованной продукции составит:

$$C_d = 818,65 * 0,6963 = 570,03 \text{ тыс. руб.}$$

Совокупное изменение себестоимости продукции с учетом ее повышения за счет увеличения объемов реализации:

$$C_1 = 11400 + 570,03 = 11970,03 \text{ тыс. руб.}$$

Совокупный экономический эффект от предложенных мероприятий представлен в таблице 28 в форме прогнозного отчета о финансовых результатах предприятия ООО «Артеп».

Таблица 28 - Экономический эффект от предложенных мероприятий в ООО «Артеп», тыс. руб.

Наименование показателя	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Абсолютное отклонение	Прирост, %
Выручка	16 373	17191,65	819	5,00
Себестоимость продаж	11400	11970,03	570	5,00
Валовая прибыль (убыток)	4 973	5 222	249	5,00
Коммерческие расходы	6638	6638	0	0,00
Управленческие расходы	0	0	0	0,00
Прибыль от продаж	-1 665	-1 416	249	-14,93
Прочие доходы	1500	1500	0	0,00
Прочие расходы	313	313	0	0,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	-478	-229	249	-52,01
Прочее	1000	1000	0	0,00
Чистая прибыль (убыток)	-1 478	-1 229	249	-16,82

Таким образом, изменение системы оплаты труда в ООО «Артеп» на бестарифную приведет к росту валовой прибыли предприятия на 5% (рис. 33).

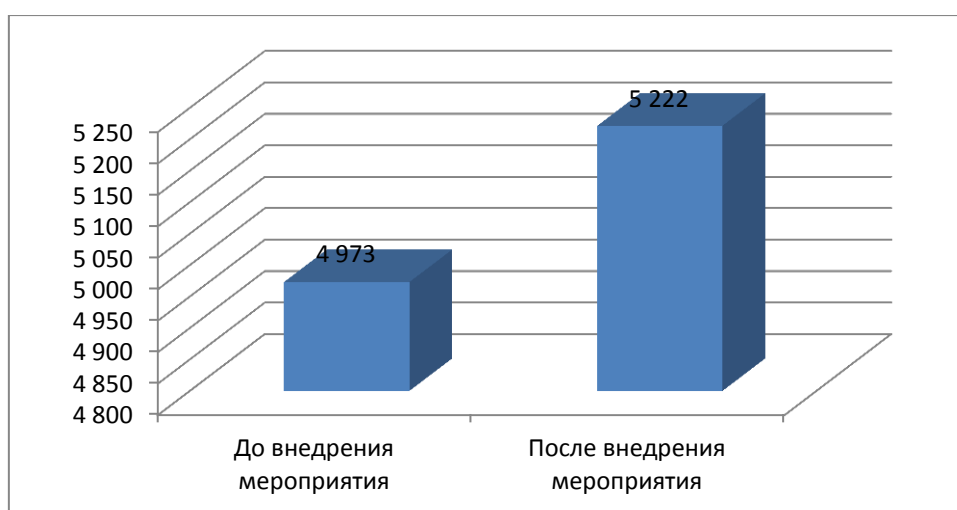


Рисунок 33 - Изменение валовой прибыли предприятия в связи с применением предложенных мероприятий, тыс. руб.

В целом, деятельность предприятия останется все также убыточной, тем не менее, убыток будет ниже, нежели до внедрения предложенных совершенствований.

Кроме этого, отметим, что несмотря на то, что экономии фонда оплаты труда не произошло, существенно улучшились показатели соотношения темпа роста производительности труда и темпа роста заработной платы, так как при неизменном фонде оплаты труда, предполагается существенное повышение производительности труда персонала.

Таким образом, предложенные в работе мероприятия можно считать эффективными, так как в долгосрочной перспективе, за счет повышения производительности труда персонала, они стабилизируют деятельность предприятия и помогут сделать его прибыльным.

Заключение

Содержание магистерской диссертации выражается в следующих трех логически взаимосвязанных группах теоретических, методических и практических проблем.

Первая группа проблем, связана с исследованием теоретических основ организации, нормирования и оплаты труда на предприятии, в частности рассмотрением сущности и организационных основ нормирования труда и исследованием видов норм труда и их характеристикой.

В исследовании определено, что чтобы определить, насколько экономно расходуется живой и овеществленный труд, нужно знать, сколько его минимально необходимо затратить. Поэтому возникает необходимость установления норм труда.

Нормирование труда — одна из отраслей экономической науки, которая в тесной взаимосвязи с другими экономическими, техническими, психо-физиологическими и социальными научными дисциплинами изучает трудовую деятельность человека в целях минимизации затрат труда и жизненной энергии человека на выполнение заданного объема работ.

Вторая группа проблем, рассмотренных в диссертационной работе, связана с исследованием организации, нормирования и оплаты труда на торговом предприятии ООО «Артеп».

В ходе исследования общих особенностей деятельности предприятия было определено, что основным видом деятельности предприятия является «Торговля розничная в неспециализированных магазинах», зарегистрировано 12 дополнительных видов деятельности.

Магазин ООО «Артеп» работает ежедневно без перерыва на обед и выходных с 7:00 до 22:00. В магазине ООО «Артеп» представлено около 604 наименований продукции. ООО «Артеп» оснащен современным технологическим оборудованием и современной техникой. В своей

деятельности магазин «Артем» ориентируется на интересы потребителей, их требования к качеству продукции, работ, услуг.

Основной целью магазина ООО «Артем» является удовлетворение общественных потребностей и извлечение прибыли.

Анализ деятельности предприятия в 2016-2018 гг. позволил определить, что организация действует низко эффективно, при чем в течение периода эффективность деятельности снижается, что указывает на определенные проблемы в его деятельности.

Помимо этого, для выявления отраслевой специфики также был проведен анализ организации, нормирования и оплаты труда на двух других предприятиях розничной торговли: ООО «Эля» и ООО «Мобильные решения».

Проведя анализ персонала предприятия и нормирования труда в ООО «Артем», а также двух других предприятиях розничной торговли (ООО «Эля» и ООО «Мобильные решения») можно отметить, что все три предприятия полностью укомплектованы персоналом. В ООО «Артем» используют разветвленную систему нормативов, которая адаптирована под деятельность предприятия. Эффективность данной системы для предприятия будет исследована в третьей главе работы. При этом в ООО «Эля» система использования нормативов развита на наиболее слабом уровне, учитывая то, что некоторые из них используют не формально. Нормирование труда в ООО «Мобильные решения», как и в ООО «Артем» развито хорошо, помимо этого, это единственное предприятие, которое уделяет много вниманию нормированию труда именно торгового персонала, что продиктовано большим количеством такого персонала в штате предприятия.

В целом можно говорить о том, что нормирование труда на торговых предприятиях развито меньше, нежели на промышленных. Помимо этого, Основными нормами, применяемыми на торговых предприятиях, являются нормы численности, нормы времени и нормы времени обслуживания (хотя последние тоже не всегда применяются). В целом можно сделать вывод, что

особенности нормирования труда в торговле зависят также от размера предприятия и численности его персонала.

Как показал анализ в ООО «Артеп» размер заработной платы в общем конкурентоспособен, если брать заработную плату по Самарской области, тем не менее, следует учитывать, что многие сотрудники работают в выходные и праздничные дни и это никак не сказывается на размере их заработной платы. Исходя из того, что на данный момент, предприятие убыточно и не может себе позволить повышение оклада сотрудникам, так как финансовое положение не позволяет этого сделать, то необходимо искать другой способ.

При этом следует отметить, что оплата труда каждого сотрудника, поставлена в зависимость от выработки всего предприятия, что снижает заинтересованность работников определенной сферы в индивидуальных результатах труда. При этом рост премиальных выплат остался незначительным в 2018 году по сравнению с 2016 г.

Рассмотрев подходы к оплате труда на трех различных розничных торговых предприятиях следует отметить, что для них наиболее характерным является применение почасовой системы оплаты труда, которую, как правило, дополняют системой премирования. Тем не менее, тот факт, что подобная система и принципы ее деятельности часто не понятны сотрудникам предприятий, ее эффективность существенно снижается. В целом, как и в случае с особенностями нормирования труда, особенности оплаты труда, по большей степени зависят от размера предприятия, численности его персонала и его места и срока деятельности на рынке.

Третья группа проблем, исследованных в диссертационной работе, связана с совершенствованием организации, нормирования и оплаты труда в ООО «Артеп».

В ООО «Артеп» можно наблюдать, что производительность труда сокращается при росте заработной платы. Идеально, когда рост заработной

платы пропорционален росту производительности труда (стимул к повышению производительности труда работников).

Основной причиной того, что при повышении заработной платы на предприятии производительность труда падает, считаем то, что система оплаты труда, которая применяется в ООО «Артеп» не удовлетворяет потребностей его персонала.

Мероприятия по улучшению организации и нормирования трудовых и производственных процессов должны быть комплексными и учитывать специфику работы различных категорий работников. Первая группа мероприятий должна быть направлена на совершенствование системы организации труда для управленческого персонала. Вторую группу мероприятий предлагается направить на модернизацию системы организации труда для рабочего персонала.

В ООО «Артеп» для нормирования труда управленческого персонала целесообразно пользоваться зарубежным опытом в сфере нормирования труда, а именно для выявления и разработки рекомендаций по устранению потерь времени предприятию стоит внедрять электронные системы нормирования времени на базе одной или нескольких программ. Для ООО «Артеп» предлагается к использованию программа ManicTime.

Для совершенствования нормирования труда рабочего персонала в ООО «Артеп» стоит внедрять новейшие технологии и методы нормирования труда, которые успешно применяют зарубежные предприятия, в частности систему третьего поколения MODAPTS.

Считаем необходимым для расчета размера заработной платы сотрудников каждой из функциональных сфер в ООО «Артеп» целесообразно применять бестарифную систему оплаты труда.

Расчет экономической эффективности перехода на бестарифную систему оплаты труда показал, что, несмотря на то, что экономии фонда оплаты труда не произошло, существенно улучшились показатели соотношения темпа роста производительности труда и темпа роста

заработной платы, так как при неизменном фонде оплаты труда, предполагается существенное повышение производительности труда персонала.

А также, предлагаем использовать алгоритм разработки программы стимулирования сотрудников и систему мероприятий с выделением групп по установленной классификации, рассмотренных в работе.

Таким образом, предложенные в работе мероприятия можно считать эффективными, так как в долгосрочной перспективе, за счет повышения производительности труда персонала, они стабилизируют деятельность предприятия и помогут сделать его прибыльным.

Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // Российская газета. № 256, 31.12.2001.
2. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики"// Российская газета. № 102, 09.05.2012.
3. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 598 "О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения"// Российская газета. № 102, 09.05.2012.
4. Приказ Росстата от 14 апреля 2016 г. № 188 "Об утверждении Методики расчета среднемесячной начисленной заработной платы наемных работников в организациях, у индивидуальных предпринимателей и физических лиц (среднемесячного дохода от трудовой деятельности)".
5. Актуальные проблемы трудового права: учебник для магистров / М.И. Акатнова, А.А. Андреев, Э.Н. Бондаренко и др.; отв. ред. Н.Л. Лютов. М.: Проспект, 2017.
6. Абузярова Н.А. Заработная плата. Правовое регулирование: Монография. М.: РГ-Пресс, 2016.
7. Абузярова Н.А. Институциональные экономико-социальные проблемы заработной платы в России // Законодательство и экономика. 2016. № 10.
8. Беседина О.С. Правовое регулирование оплаты труда работников при несостоятельности (банкротстве) работодателя // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2014. № 6.
9. Болдырев В.А. Размер заработной платы: влияние воли работодателя и возможности ее ограничения законодательными средствами // Право и экономика. 2014. № 9.

- 10.Бархатова Т.В., Погодина И.В. Оплата труда медицинских работников: правовое регулирование и практика // Медицинское право. 2014. № 5.
- 11.Безлер А.В. Консультация эксперта // Минтруд России. 2014
- 12.Болдинова Е. Новые нормы Налогового кодекса РФ о налоговой выгоде // ЭЖ-Юрист. 2017. № 42. С. 4.
- 13.Гамс Э. Мотивацию пытаются подменить стимулированием // Управление персоналом. 2016. № 1.
- 14.Горохов Б. Ключевые решения Верховного Суда РФ. Как они отразятся на работе компаний в 2014 году // Трудовые споры. 2013. № 12.
- 15.Горбарец С. Минимум для регионов. МРОТ будут повышать поэтапно // Ваше право. 2015. № 15.
- 16.Драчук М.А. О юридической природе и пределах управленческих решений работодателя // Российский ежегодник трудового права. 2009. № 5 / под ред. Е.Б. Хохлова. СПб.: Юридическая книга, 2015.
- 17.Зобова Е. Компенсация за неиспользованный отпуск: правила предоставления и оплаты // Учреждения физической культуры и спорта: бухгалтерский учет и налогообложение. 2017. № 8.
- 18.Зайцева Л.В. Представители работодателя - физического лица: пробелы и противоречия правового регулирования // Lex russica. 2016. № 10.
- 19.Карпова Т. Создание, развитие и продвижение HR-бренда в социальных медиа // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2017. № 9.
- 20.Касумов А.М.-оглы. Понятие и система локальных нормативных правовых актов // Трудовое право в России и за рубежом. 2013. № 2.
- 21.Киселев А. За что лишают премиальных // ЭЖ-Юрист. 2013. № 46.
- 22.Комаров Е. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2002. № 1.
- 23.Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Ю.Н. Коршунов, Т.Ю. Коршунова, М.И. Кучма. М., 2018.

24. Кузьменко А.В. Особенности применения правовых принципов в регулировании некоторых "пограничных" отношений трудового права // Российский ежегодник трудового права. 2009. № 5 / под ред. Е.Б. Хохлова. СПб.: Юридическая книга, 2019.
25. Либерман К. Материальная мотивация // Кадровый вопрос: электрон. журн. 2014. № 3.
26. Мамонов Е. Как мотивацию персонала не превратить в антимотивацию // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. № 6
27. Минимальные границы заработной платы. Эффективный контракт: монография / И.Я. Белицкая, Д.Л. Кузнецов, Ю.П. Орловский и др.; отв. ред. Ю.П. Орловский. М.: КОНТРАКТ, 2015.
28. Мокроусов О. Доля для пониженных тарифов // Малая бухгалтерия. 2018. № 1. С. 24 - 28.
29. Мацепуро Н.А. В 2018 - 2020 гг. - курс на вывод бизнеса из тени // Главная книга. 2017. № 15. С. 92 - 94.
30. Нестеров А.К. Организация и нормирование труда на предприятии [Электронный ресурс] // Образовательная энциклопедия ODiplom.ru - Режим доступа <http://odiplom.ru/lab/organizaciya-i-normirovanie-truda-na-predpriyatii.html>
31. Нуртдинова А.Ф. Заработная плата. Социально-экономическое и правовое содержание заработной платы. Трудовое право России: Учебник / Под ред. Ю.П. Орловского, А.Ф. Нуртдиновой. М., 2015.
32. Никулина О. О выплатах при расчете среднего заработка на время отпуска // Учреждения здравоохранения: бухгалтерский учет и налогообложение. 2017. № 11.
33. Новикова Е. Почасовая оплата труда штатных работников: законность трудового договора с таким форматом. Споры. Анализ вариаций // Трудовое право. 2017. № 10.
34. Орловский Ю.П. Основные направления совершенствования трудового законодательства в современных экономических условиях //

- Актуальные проблемы трудового законодательства в условиях модернизации экономики: монография / Е.С. Батусова, И.Я. Белицкая, Э.Н. Бондаренко и др.; отв. ред. Ю.П. Орловский. М.: Юстицинформ, 2017.
- 35.Осипова Т. Не существует идеального способа оценки труда работника [Интервью с А.М. Ушениным] // Управление персоналом. 2016. № 8.
- 36.Протопопова И.А. Связь локальных нормативных актов и трудового договора // Право и экономика. 2017. № 9.
- 37.Подкопаев М.В. Контроль доходов при применении пониженных тарифов страховых взносов на УСНО // Бухгалтер Крыма. 2018. № 2. С. 43
- 38.Раманкулов К.С. Методы правового регулирования оплаты труда в условиях многоукладной экономики Кыргызской Республики // Трудовое право в России и за рубежом. 2015. № 4.
- 39.Рогожина А. Снижение текучести кадров за счет внедрения системы адаптации и обучения персонала // Кадровик.ру. 2011. №7.
- 40.Соколов М. Удержать нельзя взыскать // Юридическая газета. 2011. № 21.
- 41.Смолякова Т. Доходы уходят в минус // Российская газета. 2015. 21 авг.
- 42.Терешко Ю. Неотработанный отпуск // Юридическая газета. 2011 № 4.
- 43.Тимонина И.И. Позиция ВС РФ о применении дополнительных тарифов страховых взносов // Строительство: бухгалтерский учет и налогообложение. 2018. № 2. С. 66
- 44.Чиканова Л. Некоторые спорные вопросы применения законодательства о взыскании с работника излишне выплаченной заработной платы и других причитающихся ему выплат // Хозяйство и право. 2014. № 4
- 45.Чеканов Е. Регулирование заработной платы как элемент социальной политики: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2014.

- 46.Хныкин Г.В. Локальные нормативные акты трудового права. Иваново, 2014.
- 47.Шаповал Е.А. Как сформулировать условие о зарплате в трудовом договоре // Главная книга. 2017. № 18
- 48.Шиткина И.С. Особенности развития современного корпоративного законодательства и тенденции правоприменительной практики // Вестник экономического правосудия Российской Федерации. 2018. № 9.
- 49.Bound, J. & Johnson, G. (1992). Changes in the Structure of Wages in the 1980s: An Evaluation of Alternative Explanations. American Economic Review, vol. 82, no 3, pp. 371-392.
- 50.Brooks, P. & Kaplan, D. (2005). Firm-Wide versus Establishment-Specific Labor Market Practices. The Review of Economics and Statistics, vol. 87, no 3.
- 51.Lazear, E.P. (eds). (2009). Wage Structure, Raises, and Mobility: An Introduction to International Comparisons of the Structure of Wages within and across Firms in the Structure of Wages: An International Comparison. Chicago: University of Chicago Press.
- 52.Mance, S. (2016). How Hard is It to Count? Reconciling Monthly Survey and Administrative Data: Experiences from the CES Program. BLS Statistical Survey Papers. November.
- 53.Maury, B., Gittleman, M. & Brooks, P. (2015). Pay for Performance and Compensation Inequality: Evidence from the ECEC. ILRReview, no 68, pp. 28-52.
- 54.Бухгалтерская отчетность ООО «Артеп» 2016-2018 гг.
- 55.Бухгалтерская отчетность ООО «Мобильные решения» 2016-2018 гг.
- 56.Бухгалтерская отчетность ООО «Эля» 2016-2018 гг.

Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчетность

		ИНН 6377003510
1050 7018		КПП 637701001 Стр. 001
Форма № КНД 0710079		
Бухгалтерская (финансовая) отчетность		
Номер корректировки 0 - 0	Отчетный период (мес) 3 4	Отчетный год 2 0 1 7
Общество с ограниченной ответственностью "Артеп"		
(полное наименование организации)		
Дата утверждения отчетности	4 7 1 - 0 - 0	
Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД	2 1 2 4 2 6 0 6	
Код по ОКПО	1 6	
Форма собственности (по ОКФС)	6 5 - - -	
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	3 8 4	
Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. - код по ОКЕИ)	3 8 4	
На 1 8 страниц	с приложением документов или их копий на 0 0 0 листов	
Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:		
☒ 1 - руководитель ☐ 2 - уполномоченный представитель		
А р у т ю н я н С в е т л а н а В л а д и м и р о в н а		
(подпись, наименование должности, наименование организации)		
Подпись 	Дата 2 7 0 3 - 2 0 1 8	
(подпись, наименование должности, наименование организации)		
Подпись 		
(подпись, наименование должности, наименование организации)		
* Отчество при наличии ** При наличии		
Справочно: номер КО-118-СХБ-Контур-27.03.2018 в 09:00 Имя файла NO_ВНДОТЧ_5277_8817_537790182663703881_20180327_1044566-aa17-4867-8606-86887660526 И Архивная Ссылка: Владимирова Сертификат: 9a27a2b3e72777a16a740a48ce1d9164aee7ee5		
Заполняется работником налогового органа		
Сведения о представлении документа		
Данный документ представлен (мес) 0 0		
на 0 0 0 страницах		
в составе (отметить знаком V)		
☐ 0710001	☐ 0710002	☐ 0710003
☐ 0710004	☐ 0710005	☐ 0710006
с приложением документов или их копий на 0 0 0 листов		
Дата представления документа 0 0 0 - 0 0 - 0 0		
Зарегистрирован за № 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0		
(подпись, И.О.Ф.)		
Принято 27.03.2018 в 20:28 № 0377 Входящий документ 9940; Россия РФ из Самарской области Бухгалтерская Архивная Ссылка Сертификат: 9a27a2b3e72777a16a740a48ce1d9164aee7ee5		

	ИНН	6377003510--
	КПП	637701001 Стр. 002
Местонахождение (адрес)		
Почтовый индекс	446602	
Субъект Российской Федерации (код)	63	
Район	Нефтегорский р-н	
Город		
Населенный пункт (пос. дачное и т.д.)	Утевка с.	
Улица (проспект, переулок и т.п.)	Первомайская ул.	
Номер дома (здания)	2	
Номер корпуса (строения)		
Номер офиса		

Принята 27.08.2018 в 20:16

№0-BLADCH-KPPT-DTP-AUTOMATIZIROVANNYI-MANIPULIROVANIE-VOPROS-OTKAZA-VOP-RST-POL-SHODIMOSTIA

Продолжение Приложения А

		ИНН	6377003510--		
		КПП	637701001	Стр.	003
1050 7032					
Форма по ОКУД 0710001					
Бухгалтерский баланс					
АКТИВ					
<i>Пояснение</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На отчетную дату отчетного периода</i>	<i>На 31 декабря предыдущего года</i>	<i>На 31 декабря года, следующего за предыдущим</i>
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Нематериальные активы	1110	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	313	53	68
-	Долевые вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	-	-	-
-	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
-	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
-	Итого по разделу I	1100	313	53	68
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Запасы	1210	6060	7669	3551
-	Налоги на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
-	Дебиторская задолженность	1230	232	310	249
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	938	526	625
-	Прочие оборотные активы	1260	896	896	896
-	Итого по разделу II	1200	8126	9401	5321
-	БАЛАНС	1600	8439	9454	5389

Принято 21.10.2018 г. 20:04

АО «ЮКОТ» ИНН 7707083893 ОГРН 1047708000001 ОКФС 001 ОКПО 00000001

Продолжение Приложения А



UNION

Показатель ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	252	252	252
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(-)	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
-	Резервный капитал	1360	-	-	-
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(5068)	(3608)	(2722)
-	Итого по разделу III	1300	(4836)	(3356)	(2470)
III ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
-	Пасив фонд	1310	-	-	-
-	Целевой капитал	1320	-	-	-
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
-	Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
-	Итого по разделу III	1300	-	-	-
IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Заемные средства	1410	-	-	-
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
-	Итого по разделу IV	1400	-	-	-

Продолжение Приложения А



ИНН 63 77 00 35 10 - -
КПП 63 77 01 00 1 Стр. 005

Пояснение ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Заемные средства	1510	11700	10121	5094
-	Кредиторская задолженность	1520	1575	2689	2765
-	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
-	Отсроченные обязательства	1540	-	-	-
-	Прочие обязательства	1550	-	-	-
-	Итого по разделу V	1500	13275	12810	7859
-	БАЛАНС	1700	8439	9454	5389

Примечания

1. Указываются только данные за период и по состоянию на дату составления баланса по отчету о финансовых результатах.
2. Заем и в других формах отчетов по обязательствам или по разделам баланса, показывающим в других разделах.
3. Включаются в краткосрочные обязательства.

Принято 30.03.2008 в 20:16

NO_BUHOTCH_6377_6377_6377803510637901803_20080327_1804526-000-4607-6606-bb857dd0551b

Продолжение Приложения А



1050 7179

ИНН 63 77 00 35 10 - -

КПП 63 77 01 00 01 Стр. 016

Отчет о движении денежных средств

Форма по ОКУД 0710004

Наименование показателя	Код строки	По отчетному году	По предыдущему году
1	2	3	4
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления – всего	4110	-	-
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	-	-
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	-	-
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
прочие поступления	4119	-	-
Платежи – всего	4120	(-)	(-)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(-)	(-)
в связи с оплатой труда работников	4122	(-)	(-)
процентов по долговым обязательствам	4123	(-)	(-)
налог на прибыль	4124	(-)	(-)
прочие платежи	4129	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	0	0
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления – всего	4210	-	-
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	-	-
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	-	-
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	-	-
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	-	-
прочие поступления	4219	-	-
Платежи – всего	4220	(-)	(-)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(-)	(-)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(-)	(-)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(-)	(-)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(-)	(-)
прочие платежи	4229	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	-	-

Продолжение Приложения А


1050 7186

ИНН 6377003510 - -
КПП 637701001 Стр. 017

Денежные потоки	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления – всего	4310	-	-
в том числе:	4311	-	-
получение кредитов и займов	4312	-	-
денежных вкладов собственников (участников)	4313	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4314	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4319	-	-
прочие поступления	4320	(-)	(-)
Платежи – всего	4321	(-)	(-)
в том числе:	4322	(-)	(-)
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организаций или их выходом из состава участников на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4323	(-)	(-)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4329	(-)	(-)
прочие платежи	4390	-	-
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4400	0	0
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4450	938	526
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4500	938	526
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4490	-	-
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю			

Приложение Б

Элементы организации и нормирования труда на предприятии



Приложение В

Виды разделения труда на предприятии

№	Вид разделения труда	Характеристика	Применение
1	Операционное разделение труда	Разделение производственного процесса согласно используемым инструментам труда.	Отделение работ разной квалификации
2	Функциональное разделение труда	Распределение работников по профессиям и специальностям	Разделение работ руководителей, специалистов, рабочих, вспомогательного персонала.

Приложение Г

Принципы организации труда

№	Принцип	Характеристика
1	Системность	Все элементы организации труда рассматриваются последовательно с позиции конечного результата работы предприятия в целом.
2	Комплексность	Развитие труда во всех подразделениях предприятия одновременно.
3	Оптимальность	Выбор наилучших вариантов реализации задач организации труда.
4	Плановость	Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию организации труда.
5	Эффективность	Все реализуемые мероприятия должны иметь экономическое обоснование.

Приложение Д
Концепция нормирования труда

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА



Объем выработки регламентируется технологией производства, следовательно, качество норм зависит от технологических нормативов.

ФАКТОРЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА



Организация производственных процессов – длительность операций должны быть наименьшими при данных конкретных условиях



Квалификация работников – способность выполнить заданные нормы



Режим труда и отдыха – научно обоснован на основе психофизиологического анализа, чтобы обеспечить содержательность и привлекательность труда

Приложение Е

Опросный лист

№	Вопросы	Варианты ответов
1	Вас лично устраивает величина ваших заработков (зарплата плюс премии)?	☐ устраивает все ☐ скорее нет, чем да ☐ не могу сказать ☐ пожалуй, не устраивает ☐ совершенно не устраивает
2	Как вы оцениваете условия и организацию труда на предприятии?	☐ устраивает все ☐ не нравятся условия работы ☐ условия работы частично удовлетворяют
3	Вас лично устраивает величина ваших заработков (зарплата плюс премии)?	☐ да, устраивает ☐ скорее нет, чем да ☐ не могу сказать ☐ пожалуй, не устраивает ☐ совершенно не устраивает
4	Как Вы считаете, оплата труда в Вашей компании соответствует производительности труда?	да, соответствует труд оценивается несправедливо труд оценен частично справедливо
5	Считаете ли вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал предприятия эффективно работать	☐ да ☐ скорее да, чем нет ☐ затрудняюсь ответить ☐ скорее нет, чем да ☐ нет
6	В чем Вы видите причины низкой производительности труда в Вашей компании?	☐ низкая мотивация ☐ низкая техническая оснащенность ☐ незаинтересованность руководства в повышении производительности труда ☐ затрудняюсь ответить
7	Как в Вашей компании стремятся повышать производительность труда?	☐ штрафы и наказания ☐ материальное стимулирование ☐ повышение контроля за выполнением работы ☐ затрудняюсь ответить
8	Необходима ли возможность развития и обучения для повышения производительности труда?	☐ да, необходимы ☐ не требуется ☐ равнодушен (на) к этой проблеме
9	Видите ли Вы реальную возможность сделать карьеру в компании?	☐ да, карьеру сделать вполне реально ☐ не вижу такой возможности
10	Вы оцениваете атмосферу в компании как доброжелательную?	☐ достаточно доброжелательна ☐ атмосфера неблагоприятная ☐ затрудняюсь ответить