

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**  
**КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
**ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)**

**Кафедра экономики и управления**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**«АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ**  
**СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО**  
**«КОМПАНИЯ ТЛК» Г.КЕМЕРОВО»**

**Выполнила: студент гр. МТз-211**  
**Бром В.Е.**

**Руководитель: доцент, к.э.н.**  
**П.В.Масленников**

Кемерово, 2016



Факультет заочный

Кафедра экономики и управления

Направление (специальность) 080502 «Экономика и управление на  
(индекс, название)  
предприятии»

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономиста-менеджера

Обозначение документа АЭО.ВКР.00.86.16

Тема «Анализ и совершенствование стимулирования труда работников ООО  
«Компания ТЛК» г.Кемерово »

Специальная часть -----

Студент Бром Валерий Евгеньевич  
Фамилия, имя, отчество, подпись,

Руководитель квалификационной работы П.В.Масленников  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Введение. П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Теоретический П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Анализ финансово-хозяйственной деятельности П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Заключение П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер Н.М.Гук, А.В.Юдакова  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите  
 Заведующий кафедрой П.В.Масленников  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016г.

**Министерство образования и науки  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)**



Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

## ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы МТз-211, Бром Валерию Евгеньевичу

номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема Анализ и совершенствование стимулирования труда работников ООО  
«Компания ТЛК» г. Кемерово

Специальная часть \_\_\_\_\_

утверждена приказом по институту № 494 от 19.05.2016 г.

дата

2. Срок представления работы к защите 10.06.2016 г.

дата

3. Исходные данные к выполнению работы: Данные бухгалтерской,  
статистической и оперативной отчетности, полученные во время прохождения  
преддипломной практики.

4. Содержание текстового документа:

Введение Актуальность и содержание работы

краткое содержание

4.1. Теоретический раздел содержит теоретические и методологические  
аспекты мотивации и стимулирования труда персонала предприятия

наименование раздела

краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия. Анализ  
финансово-хозяйственной деятельности предприятия

наименование раздела

краткое содержание

4.3. Аналитический раздел. Содержит организационно-экономическую  
характеристику предприятия, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия за 2013-2015

наименование раздела

краткое содержание

4.4. Мероприятия. Их обоснование и ожидаемый эффект

Наименование раздела

краткое содержание

4.5. Заключение. Выводы и предложения.

наименование раздела

краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели коммерческой деятельности ООО «Компания ТЛК» за период 2013 2015 г(1)

5.2 Анализ мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Компания ТЛК» (12)

5.3 Совершенствование стимулирования труда персонала ООО «Компания ТЛК» (10)

5.4 \_\_\_\_\_

5.5 \_\_\_\_\_

5.6 \_\_\_\_\_

5.7 \_\_\_\_\_

5.8 \_\_\_\_\_

5.9 \_\_\_\_\_

5.10 \_\_\_\_\_

5.11 \_\_\_\_\_

6. Консультанты по разделам:

Введение \_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ подпись, дата, инициалы, фамилия

Теоретический \_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ подпись, дата, инициалы, фамилия

Анализ финансово-хозяйственной деятельности \_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический \_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия \_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ подпись, дата, инициалы, фамилия

Заключение \_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ П.В.Масленников  
подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_ 16.05.2016г.  
Задание принял к исполнению: \_\_\_\_\_ 16.05.2016г. Бром В.Е.  
подпись, дата, инициалы, фамилия

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические основы стимулирования труда. Проанализированы основные показатели коммерческой деятельности ООО «Компания ТЛК» за период с 2013 по 2015 год. Рассмотрена структура заработной платы сотрудников компании, проведён полный анализ мотивации и стимулирования труда неуправленческого персонала данной организации. Разработаны мероприятия, направленные на совершенствование стимулирования персонала ООО «Компания ТЛК», рассчитан их экономический эффект.

					<b>АЭО.ВКР. 00.86.16.ПЗ</b>			
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата				
Разраб.	Бром				Анализ и совершенствование стимулирования труда работников ООО «Компания ТЛК» г.Кемерово	Лит.	Лист	Листов
Пров.	Масленников						4	
Н.контр.	Гук, Юдакова					КемТИПП, гр. МТз-211		
Утв.	Масленников							

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА .....	8
1.1 Мотивация труда. Структура мотива труда.....	8
1.2 Система стимулирования труда.....	11
1.3 Типы мотивации и стимулирования персонала.....	15
1.4 Разработка системы стимулирования для организации.....	22
1.5 Порядок разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования.....	27
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО«Компания ТЛК».....	33
2.1 Организационная характеристика предприятия.....	33
2.2 Основные показатели коммерческой деятельности и финансового состояния ООО «Компания ТЛК» за период с 2013 по 2015 годы.....	36
3 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО«Компания ТЛК".....	43
3.1 Положение о премировании торговых работников - директоров, менеджеров, продавцов-консультантов-кассиров ООО «Компания ТЛК».....	43
3.2 Анализ системы стимулирования персонала.....	47
3.3 Исследование трудовой мотивации персонала предприятия.....	56
3.3.1 Метод и орудие исследования.....	57
3.3.2 Оценка системы мотивации сотрудников на предприятия.....	61
4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО«Компания ТЛК» .....	67
4.1 Вознаграждение за выслугу лет.....	67
4.2 Премирование лидера продаж и депремирование аутсайдера продаж...	70
4.3 Коллективный бонус.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед организациями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения. Одна из главных задач для организаций различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Важным причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Для этого необходимо создавать в организации такую систему материального и морального стимулирования труда, которая удовлетворит цели, как работников, так и организации. В связи с этим возникает необходимость изучения проблем формирования и регулирования организационного поведения персонала, выявления мотивирующих факторов, а также разработки на основании этого эффективных методов стимулирования.

В настоящее время нет единства взглядов на оптимальную систему стимулирования труда работников, в т. ч. и на материальное стимулирование.

Перечисленные выше причины и актуальность данной темы обусловили выбор темы выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка научно- практических рекомендаций по совершенствованию стимулирования труда персонала.

В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть теоретические аспекты таких понятий, как мотивация труда, стимулирующие системы в организации, моральное стимулирование труда, материальное стимулирование труда;
- дать общую характеристику анализируемого учреждения;
- исследовать используемые системы стимулирования труда в ООО «Компания ТЛК»;

- предложить рекомендации по совершенствованию организации стимулирования труда в исследуемом учреждении.

Объектом исследования является система магазинов. Предметом исследования является система мотивации и стимулирования работников и их трудовая активность.

Теоретическую и научно-методологическую основу выпускной квалификационной работы составляют нормативно-правовые акты действующего Российского законодательства, учебная и научная литература, периодические издания по теме дипломной работы, данные Интернета, нормативная документация. Информационной базой дипломной работы явились: аналитические и иные материалы ООО «Компания ТЛК», нормативно-правовые документы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

## 1.1 Мотивация труда. Структура мотива труда

Побуждение работников предприятия к реализации, поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью. Побуждение осуществляется путем мотивации труда. Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности. Слово «мотив» происходит от латинского *motivatio*, что означает движение. Мотив - это повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. [5] Мотивы в сфере труда выполняют следующие функции: ориентирующую, направляющую поведение работника при выборе альтернативных вариантов трудового поведения; смыслообразующую, т.е. формирующую субъективную значимости того или иного трудового поведения работника; опосредующую, показывающую степень влияния на трудовое поведение работника внутренних и внешних побудительных сил; мобилизующую, проявляющуюся в том, что для реализации значимых для работника целей, видов деятельности он мобилизует собственные силы и возможности; оправдательную, отражающую отношение работника к определенной социальной и нравственной норме поведения, эталону трудового поведения. [3]

Мотивы многообразны, они подвижны, т.к. зависят от индивидуальных субъективных особенностей человека. Трудовая деятельность человека мотивируется одновременно несколькими мотивами, совокупность которых называется мотивационным ядром. Это ядро имеет иерархическую структуру, которая различается в зависимости от конкретных трудовых ситуаций. Среди них выделяют:

- 1) ситуацию выбора специальности или места работы;
- 2) ситуацию повседневной работы по данной профессии на данном предприятии;

- 3) конфликтную ситуацию;
- 4) ситуацию перемены места работы или смены профессии;
- 5) инновационную ситуацию, связанную с изменением характеристик трудовой среды.

Изучение структуры мотивов позволяет выработать наиболее эффективную систему внешних стимулов к активной трудовой деятельности работников. При разработке систем стимулирования должны учитываться личные установки членов коллектива. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена -издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. [2]

Мотивация труда - важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Результат трудовой деятельности зависит не столько от уровня развития профессионального мастерства и физических возможностей, а от отношения человека к труду, которое может быть положительным, отрицательным и индифферентным. Основой в формировании отношения к труду выступает мотивация, которая обуславливает определенное трудовое поведение. Мотивация выражается в трудовых мотивах и установках, которыми руководствуется работник в своем трудовом поведении. Цель изучения отношения к труду - это выявление механизма его формирования и управления им. [5]

Мотивы труда формируются, если:

- а) в распоряжении общества имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- б) для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника;
- в) трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с

меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый феномен выученной беспомощности, исключаящий трудовую активность.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид и т.д.), то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени квалификации или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности. Любая деятельность сопряжена с определенными издержками, имеет свою цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда. [3, 5]

Однако возможна и иная ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда, повышенной оплатой за сверхурочные и т.п., тем более что общество,

устанавливая такие льготы, это санкционирует. Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее краткий путь к желаемому результату.

Необходимо раскрыть и такое понятие, как сила мотива, которая определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуется человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью. [30]

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

## **1.2 Система стимулирования труда**

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работников в трудовые отношения предполагает, что он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь сфера контролируемой

деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть, как минимум, два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений. Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительно соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несет в себе элементы принуждения, ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относится к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но ни в коем случае их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования - не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями.

Суть эффективной мотивации заключается в создании критериальных условий, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения, представленные в виде основных теорий мотивации. Ряд отечественных и зарубежных исследователей рассматривают современные теории мотивации, подразделяя их на две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные - основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать. [11]

Следует отметить, что все они имеют свои достоинства и недостатки. Поэтому каждая из систем может быть эффективно реализована в определенных условиях. Зачастую на разных этапах развития персонала приходится использовать различные системы мотивации или их сочетание. [31]

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

теория потребностей Маслоу; теория существования, связи и роста Альдерфера; теория приобретённых потребностей МакКлелланда; теория двух факторов Герцберга.

Процессуальные теории мотивации определяют не только потребности, но и являются также функцией восприятия и ожидания человека, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания Врума; теория справедливости Адамса; модель мотивации Портера - Лоулера.

Одной из наиболее последовательных современных концепций мотивации деятельности человека, ориентирующихся на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Мичиганского университета Д. Макгрегора, который анализирует две условно называемые теории: "теорию икс (x)" и "теорию игрек (y)". "Теория x" (это собственно теория Ф. Тейлора) предполагает, что человек ленив и старается избегать работы; людей нужно принуждать к труду; они хотят, чтобы ими руководили; они не хотят ответственности, не терпят перемен; им нельзя доверять. По мнению Макгрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества ("теория y"). Как писал Макгрегор, "теория x" приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. В "теории y" повышенное внимание уделено природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организационным целям, предоставляющим возможность максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении. В последние годы "теория y" получила развитие как "теория z", выдвинутая профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления персоналом. Отличительными чертами японского опыта, обеспечивающими реализацию "человеческого потенциала", по мнению Х.

Йосихары, считаются два основных признака.

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.
2. Гласность и ценности корпорации.

В "теории z" каждый работник трудится самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей с целями организации.

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Не смотря на принципиальные различия, все теории имеют общее, позволяющее установить определённые параллели между ними. Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга.

В исследованиях современных зарубежных менеджеров, таких как Десслер Г. и Якокка Л. и отечественных учёных Егоршина А.П. и Одегова Ю.Г. понятие мотивации и стимулирования идентичны и можно утверждать, что основная роль в деле стимулирования труда, а значит, в четком и бесперебойном функционировании мотивации, принадлежит определённым кадровым механизмам, которыми в совершенстве должен владеть руководитель. По мнению известных российских исследователей Травина В.В. и Дятлова В. А., стимулирование - это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов. Стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую

деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. Поэтому можно сказать, что стимулирование труда - это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии. Организация стимулирования труда должна основываться на следующих принципах:

- комплексности, предполагающей единство всех видов стимулов;
- дифференцированности, означающей индивидуальный подход к стимулированию работников различных категорий, разного социального статуса, разного уровня жизни и т.п.
- гласности, позволяющей дать общественную оценку труда работников, распространить передовой опыт, усилить силу примера, сплотить коллектив;
- гибкости, предполагающей постоянное разнообразие используемых стимулов, обусловленное как изменяющимися условиями труда, так и динамикой актуальности стимула для работника;
- оперативности, требующей, чтобы поощрение или наказание следовало за поступком как можно быстрее.

### **1.3 Типы мотивации и стимулирования персонала**

Различают несколько типов мотивации и стимулирования персонала. Применительно к российским предприятиям В.И.Герчиков выделяет пять основных мотивов (очень похожих на пирамиду Маслоу), по которым люди приходят на работу: «Могу заработать деньги»; «Могу использовать свои знания и опыт»; «Чувствую себя нужным коллективу»; «Могу самостоятельно решить, что и когда мне делать»; «Привычная работа, стабильность».

Одним из первых, кто занимался изучением потребностей и влиянием их на мотивацию, был А. Маслоу. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию,

особенно при определении объёма и содержания работы.

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, принадлежности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. *Потребности самовыражения* — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Иерархия потребностей по Маслоу

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рисунке. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Другой моделью мотивации, делавшей упор на потребности высших уровней, была теория Д. МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении.

Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других.

Потребность успеха также находится где-то посредине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Люди с развитой потребностью причастности

будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

Во второй половине 50-х годов Ф. Герцберг с сотрудниками разработал ещё одну модель мотивации, основанную на потребностях.

Эта группа исследователей попросила ответить рабочих и служащих крупной фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы.

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворённости работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Хотя теория эффективно использовалась в организациях, в её адрес раздавалась и критика, в основном в связи с методами исследования. Таким образом, теория мотивации Герцберга не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с мотивацией.

В последствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, нужно рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого

подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

Исходя, из этих представлений выделяется пять типов мотивации среди российских работников: инструментальная; профессиональная; патриотическая; хозяйская; избегательная (люмпенизированная). [3]

1. Инструментальная мотивация (характерна для 35 - 50% работников).

Самое главное в инструментальной мотивации - ощущение заработанности денег, справедливая оценка труда. Инструментальная мотивация это: Цена (величина заработка и благ), получаемая в качестве вознаграждения за труд. Заработанность получаемых денег. Развитое социальное достоинство.

2. Профессиональная мотивация (характерна для 15 - 20% работников).

Для любителей с профессиональной мотивацией важны: разнообразие, интересность, творческий характер работы; возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посилено; профессиональное совершенствование; самостоятельность в работе; развитое профессиональное достоинство.

3. Патриотическая мотивация (характерна для 5 - 15% работников).

Для людей с патриотической мотивацией важны: убежденность в своей «нужности» организации; участие в реализации общего, очень важного для организации дел; общественное признание участия в общих достижениях; возможность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела

4. Хозяйская мотивация (характерна для 5% работников).

Она состоит только из двух пунктов: добровольно принятая, полная личная ответственность за выполняемую работу; стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету); неприязнь к контролю.

5. Избегательная (люмпенизированная) мотивация (характерна для 25 - 35% работников).

Эта мотивация, не ориентированная на достижения. В избегательной

мотивации практически отсутствуют мотивы содержательности труда, ответственности, большого заработка, полезности и нужности выполняемой работы. Проявляемые мотивы: низкая ответственность, малые трудовые усилия, привычки, страх, гарантированный заработок. Содержательность труда такого человека не интересует и он не ориентирован зарабатывать много. Главное для него - получить ту сумму, которую он, по его мнению, стоит.

Классические стили мотивации встречаются редко; чаще всего у человека преобладает какая-либо одна мотивация на фоне присутствия других, тоже достаточно выделенных. Типы мотивации и трудовое поведение, присущее им отражены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Типы мотивации и трудовое поведение

Типы мотивации	Ожидаемое трудовое поведение		
	Функции	Инициатива	Дисциплина
Инструментальная	Нейтральная	Только при особом стимулировании	Нейтральная
Профессиональная	Расширение	Высокая	Нейтральная со срывом
Патриотическая	Расширение	Высокая	Высокая
Хозяйская	Стремление к системной	Высокая в пределах функции	Нейтральная со срывом
Избегательный (люмпенизированный)	Сужение	Отсутствие	Нейтральная, низкая

В зависимости от типа мотивации сотрудника можно применять инструменты, которые приведут к желаемому трудовому поведению. В таблице 1.2 и 1.3 приведены формы стимулирования работников с разными типами мотивации.

Таблица 1.2 - Стимулирование работников с разными типами мотивации

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
1	2	3	4	5	6
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	<b>Базовая</b>
Денежные	<b>Базовая</b>	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	<b>Базовая</b>
Моральные	Запрещена	Применима	<b>Базовая</b>	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	<b>Базовая</b>
Организационные	Нейтральна	<b>Базовая</b>	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	<b>Базовая</b>	Запрещена

Таблица 1.3 - Оплата труда работников с различными типами мотивации

Позиция	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным), с учетом качества выполненной работы
Профессиональная	Повременная, основная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	Основанная на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения
Хозяйская	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или постоянного состава
Люмпенизированная	Повременная с зависимостью зарплаты от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения и/или всего предприятия. Не по результатам, а по трудозатратам

## 1.4 Разработка системы стимулирования для организации

Разработка системы стимулирования представляет собой комплексный подход в решении повышении эффективности и качества труда. Система - это единство взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, способное при активном взаимодействии с окружающей средой изменять свою структуру, сохраняя при этом целостность, выбирать одну из возможных линий поведения для достижения общей цели. Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо. Основные требования к системе стимулирования [31]:

- 1) ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- 2) четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- 3) создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
- 4) зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
- 5) возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- 6) учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- 7) равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

При создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

Существуют различные формы организации материального стимулирования.

Под формой организации стимулирования понимается способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам. В частности:

- по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую и подкрепляющую формы стимулирования;

- по учету результата деятельности при определении стимула: коллективную и индивидуальную;

- по учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивную (оцениваются только достижение или превышение нормы) и негативную (оценивается отрицательное отклонение от нормы);

- по разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственную (когда лаг отсутствует), текущую (стимул отстает от результата до года) и перспективную (стимул вручается за пределами года от достигнутого результата);

- по степени и характеру конкретности условий получения стимула: общую (конкретность в оценке результатов отсутствует) и целевую, эталонную (стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата), состязательную (стимул вручается за занятое место).

Наиболее полно влияние стимулирования на трудовое поведение работников проявляется в тех функциях, которое оно выполняет. [18]

1. Экономическая функция. В результате роста трудовой активности повышается производительность труда работников, повышается качество выполняемой работы.
2. Нравственная функция. Если стимулирование - это побуждение к активности, то в результате стимулирующего внешнего воздействия у человека формируется активная жизненная позиция, самодисциплина и самоконтроль.

3. Социальная функция. Путем материального стимулирования доходы населения приумножаются, что воздействует на формирование социальной структуры общества и может привести к смене социального статуса работника.
4. Социально-психологическая функция. Причастность к делам трудового коллектива, принадлежность к нему способствует удовлетворению потребностей человека в стабильности.

Каждый человек по-своему реагирует на тот или иной стимул, поскольку реакция является продуктом работы сознания индивида, сравнительной оценки ценности предоставляемого блага и иных благ и издержек. Отсюда же следует и многообразие форм и схем стимулирования. Основные формы стимулирования приведены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Стимулирующие системы в организации

Форма стимулирования	Основное содержание
1	2
1. Заработная плата (номинальная)	Плата за труд наемного работника, включающая основную и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, оплата отпуска или компенсация) заработную плату.
2. Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1).повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2).введения компенсационных выплат;3). Индексации заработной платы в соответствии с инфляцией.
3. Бонусы	Разовые выплаты (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.
4. Стимулирование свободным временем.	Регулирование времени занятости с помощью: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбора времени отпуска)2)организация гибкого графика работы; 3)сокращения рабочего дня за счет высокой производительности труда.

Продолжение таблицы 1.4

1	2
5. Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе его удовлетворенности трудом и предполагает наличие в нем творческих элементов, возможность участия в управлении, продвижения по службе, командировки.
6. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, помещение фотографий на Доске почета
7. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов, 2) приобретение транспорта для лиц, связанных с частыми разъездами: а) с полным обслуживанием, б) с частичным обслуживанием
8. Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Личные режимы накопления средств.
9. Организация питания	Выделение средств на организацию питания на предприятии, выплата субсидий на питание.
10. Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
11. Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
12. Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели.
13. Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях

Продолжение таблицы 1.4

1	2
14. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей сотрудников организации; привилегированные стипендии.
15. Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот или услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг. Иногда этот подход к стимулированию называют «принципом кафе»
16. Страхование жизни	Страхование за счет средств организации жизни работника и за символическое отчисление - членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, повлекшем смертельный исход, сумма удваивается.
17. Программы выплат по временной нетрудоспособности	Покрытие расходов по временной нетрудоспособности
18. Медицинское страхование	Медицинское страхование сотрудников и членов их семей
19. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсация издержек перехода на службу из других компаний - на переезд, продажу и покупку недвижимости; трудоустройство супруга); премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением. Подчеркивают высокий статус работника.
20. Отчисления в пенсионный фонд	Альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
21. Ассоциации получения кредита	Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т. д.

## **1.5 Порядок разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования**

Процедура разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования состоит из двух этапов.

Этап 1 — «Диагностика и оценка персонала». Результаты этапа таковы:

- отчет о существующей системе мотивации в организации, возможностях использования отдельных ее элементов при разработке системы стимулирования, а также о потребностях и мотивационных установках персонала;

- отчет с анализом функционального распределения между подразделениями, с систематизацией критериев оценки эффективности труда работников и качественных критериев оценки вклада работников в общий результат работы. В отчете даются подробные рекомендации по сокращению затрат за счет изменения существующей системы мотивации персонала и анализа внутренних проблем.

Этап 2 — «Разработка системы материального стимулирования персонала (во взаимосвязи с нематериальными факторами вознаграждения)».

Результаты этапа таковы:

- обоснованная программа, представляющая собой комплексную систему взаимосвязанных факторов материального и нематериального стимулирования различных категорий персонала компании, методики ее внедрения и управления;

- рекомендации по перспективному развитию системы стимулирования.

В системе стимулов к труду выделяют материальные и нематериальные стимулы. Среди нематериальных стимулов выделяют: организационные или социальные, моральные, творческие, социально-психологические. Данные стимулы связаны с потребностями работника в самоутверждении, уважении со стороны коллектива, самореализации и самосовершенствовании.

Морально - психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы: создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой; присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде; признание, которое может быть личным и публичным; высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд; атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей. [6,12,16]

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование, призванное играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности:

1. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Материально-денежное стимулирование - это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Основной частью дохода наемного работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: постоянной и переменной. К материальному денежному вознаграждению относят: заработную плату, премии, участие в капитале, бонусы, планы дополнительных выплат, отсроченные платежи.

2. Материальное неденежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким - либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, другие материальные блага), т. е. предмет потребности - набор жизненно важных для объекта материальных благ. Предоставление средств для проведения отдыха и досуга, обеспечение бесплатными путёвками и т. д.

Доход персонала организации включает следующие основные составляющие:

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам производится в соответствии со сложностью и ответственностью труда.

2. Рыночный компонент отражает соотношение спроса и предложения на рабочую силу. Реальные ставки оплаты труда, установленные в результате переговоров между работодателем и работником, могут существенно превышать ставки тарифной сетки для отдельных групп персонала вследствие повышенного спроса на данный вид труда.

3. Доплаты и компенсации учитывают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от работника.

4. Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду и отражают результаты собственных достижений работника.

Правильная организация заработной платы непосредственно влияет и на темпы роста производительности труда и на стимулирование сотрудников в целях повышения своей квалификации. Чтобы заработная плата выполняла свою стимулирующую функцию, должна существовать прямая связь между ее уровнем и квалификацией работника, его трудовым вкладом.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премии могут быть двух видов: за качественное и своевременное выполнение работ, за личный творческий вклад работника в общий результат деятельности подразделения и учреждения.

В соответствии со ст. 144 ТК РФ работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Указанные системы могут устанавливаться также коллективным договором. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы. Цель премирования - улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных

показателях. Основными видами премирования являются премирование за основные результаты хозяйственной деятельности, единовременное разовое премирование, специальные системы премирования. Механизм премирования представляет совокупность взаимосвязанных элементов. Обязательными его составляющими являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых. Более сложный порядок премирования существует при делении показателей на: главный, основные, дополнительные. Главный показатель тот, который является самым значимым в работе организации. Показатели премирования должны быть простыми, понятными и легко запоминающимися для работников. Введению той или иной системы премирования предшествует тщательный экономический анализ. Определяющим фактором при решении вопроса о введении системы премирования является оценка ее влияния на снижение издержек производства и увеличение массы прибыли. [1]

Оценку эффективности материального стимулирования труда и ее влияния на результаты работы персонала следует рассматривать как с точки зрения работника, так и с точки зрения работодателя. При оценке эффективности материального стимулирования труда с точки зрения работника необходимо анализировать удовлетворенность размером заработной платы, удовлетворенность прочими выплатами материального стимулирования труда. Оценка эффективности материального стимулирования труда работников с точки зрения работодателя включает собственно анализ эффективности материального стимулирования труда и построение системы обобщающих показателей эффективности. С позиции организации (работодателя) более приемлемым является затратный подход. При расчете основных показателей предлагаемой системы оценки материального стимулирования нужно использовать сумму средств, направляемых на материальное стимулирование работников организации. Под расходами на материальное стимулирование организации понимается сумма средств, формируемая за счет затрат, и направляемая на заработную плату и различные

социальные выплаты. На рисунке 1.1 представлена система показателей оценки материального стимулирования труда. Эффективность использования средств на материальное стимулирование может быть оценена при изучении их доли в совокупном доходе, хозрасчетном доходе и расходах организации. Определение доли источников средств, направляемых на материальное стимулирование, создаст предпосылки для выявления изменений в их структуре, что даст информацию о значимости каждого из них.

Эффективность системы стимулирования может оцениваться, с одной стороны, как экономическая отдача средств, затрачиваемых на стимулирование и внедрение самой системы, а с другой - как степень мотивирующего воздействия на трудовое поведение работника.

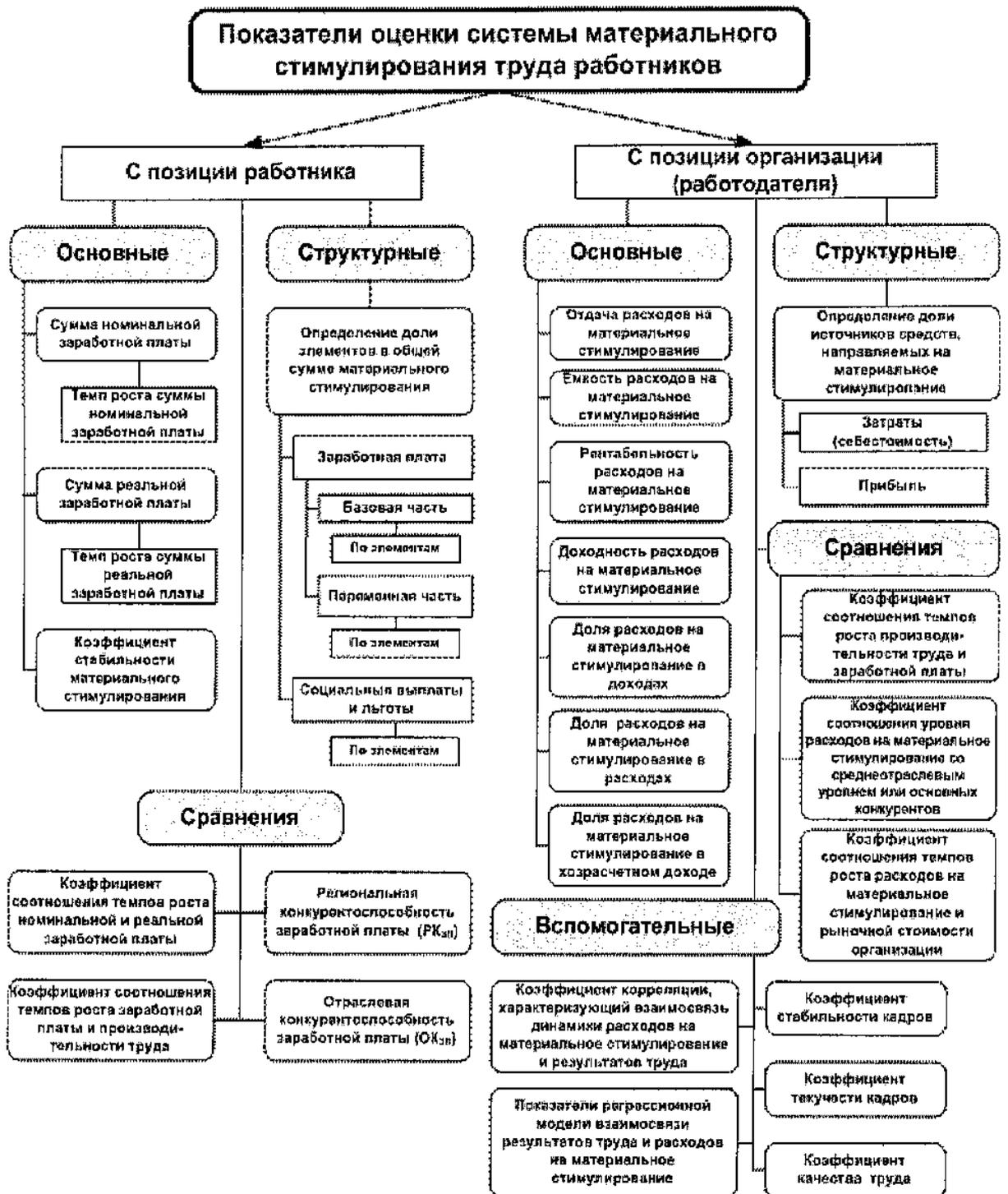


Рисунок 1.2 - Система показателей оценки материального стимулирования с позиции работника и организации [31]

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

### ООО «Компания ТЛК»

#### 2.1 Организационная характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Компания ТЛК» является дистрибьютором продукции компании ОАО ”Синар” и представляет собой сеть розничных магазинов «Синар» в г. Кемерово. Одним из приоритетных направлений деятельности является розничная торговля мужской, женской и детской одеждой торговой марки «Синар”.

ОАО ”Синар“ - производственная компания, основанная в 1921 году, которая разрабатывает, производит и реализует мужскую, женскую, детскую верхнюю одежду и классические мужские костюмы.

Мужской ассортимент включает: пальто, куртки, пуховики, плащи, ветровки, костюмы, пиджаки, брюки, джинсы, джемпера, сорочки, галстуки, а так же сопутствующие товары(кашне, перчатки, кепи, бабочки, запонки и заколки для галстука, бельевого трикотажа).

Женский ассортимент включает: зимние, утепленные, демисезонные пальто, пуховики, плащи, ветровки, брюки, джинсы, юбки, а так же сопутствующие товары (жакеты, блузки, платья, шляпы, береты, сумки, палантины, платки, перчатки).

Детский ассортимент включает: костюмы, пиджаки, брюки, джинсы, джемпера, жилеты, сорочки, галстуки.

Каждый год ассортимент продукции магазинов города Кемерово пополняется более чем 150 новыми моделями, реализуемыми по демократичным ценам.

Компания использует современное оборудование, передовые технологии в производстве одежды и высококвалифицированный персонал, который насчитывает более 1100 человек. Фабрика «Синар» находится в г. Новосибирск и входит в ТОП-10 наиболее крупных российских предприятий швейной

отрасли.

В компании ведется каждодневная систематическая работа над качеством выпускаемой продукции, отвечающей требованиям рынка. «Синар» имеет развитую розничную сеть: более 30 фирменных магазинов в 10 крупнейших городах России. Управление этими магазинами ведёт ДРТ (департамент розничной торговли), находящийся на территории фабрики, в городе Новосибирск. Одним из городов розничной сети является Кемерово. В 1999 году в г. Кемерово открылся самый первый региональный магазин «Синар» на пр. Ленина-61, в 2005 году - на пр. Ленина-41, в 2012 - на пр. Ленина-125 и на пр. Ленина-67 (в настоящее время ликвидирован).

Компания «Синар» имеет ряд конкурентных преимуществ на рынке Кузбасса:

- Широкий ассортиментный и цветовой ряд выпускаемых моделей.
- Широкая размерно-ростовочная сетка.
- Высокое качество продукции.
- На базе предприятия создан Экспериментально-Технологический Центр, специалисты которого разрабатывают и конструируют собственные модели одежды.

Что касается ценовой политики, компания учитывает различный уровень доходов потребителей Кузбасса, предусматривает спецпредложения и акции для покупателей:

- сезонные скидки;
- фиксированные цены на изделия;
- накопительная дисконтная карта;
- акция счастливый час (в определённый час предоставляется скидка покупателю от 10 до 15%);
- скидки на единичные остатки изделий (от 20 до 40%);
- услуга «Торговля под заказ» (покупатель может заказать любую понравившуюся модель из каталога) и др.

Компания «Синар» - неоднократный победитель различных конкурсов

регионального, российского и международного уровней (более 80 наград):

- «Знак качества 21 века» - компания получала 7 раз.
- «Знак потребительского признания» - 4 раза.
- «Рослегпром» - 5 раз.
- «Региональный лидер».
- «Предприятие высокой социальной ответственности».
- «Диплом за успешное управление бизнесом в Сибири» и др.

ООО «Компания ТЛК» имеет следующую организационную структуру, которая представлена на рисунке 2.1



Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Компания ТЛК»

Компания «Компания ТЛК» уделяет большое внимание сервисному поведению своих сотрудников. Их подход главным образом ориентирован на клиента и соответствует современным стандартам обслуживания.

Коммуникационная политика компании основана в первую очередь на рекламе, стимулировании сбыта, прямом и устном маркетинге, личных продажах, связях с общественностью.

В каждом розничном магазине потенциальным покупателям предлагаются рекламные буклеты, каталоги продукции.

Купленную бракованную продукцию потребитель может незамедлительно

поменять на новую. Все покупки бесплатно упаковываются в фирменные пакеты. Компания придерживается принципа: «Довольный клиент - лучшая реклама».

Вследствие продуманной и взвешенной маркетинговой политики объемы продаж продукции, предлагаемой компанией «Кемерсин», ежегодно возрастают, что можно расценить как вполне удовлетворительный результат управления организацией.

## **2.2 Основные показатели коммерческой деятельности и финансового состояния ООО «Компания ТЛК» за период с 2013 по 2015 годы**

Основные показатели коммерческой деятельности ООО «Компания ТЛК» за период с 2013 года по 2015 год включительно представлены в таблице 2.1.

В целях обеспечения сопоставимости отчетных данных с показателями за соответствующий период предыдущих лет, при расчете основных показателей коммерческой деятельности и финансового состояния использовались индексы потребительских цен. Так, согласно данным Госкомстата России по Кемеровской области, общий индекс потребительских цен в 2014 году по отношению к 2013 году составил 106,5% или 1,065 доли единицы, а в 2015 году по отношению к 2014 году - 107,5% или 1,075 доли единицы.

Из данных таблицы 2. 1 следует, что развитие коммерческой деятельности компании за отчетный период имеет отрицательную тенденцию. Так динамика товарооборота в денежном выражении в сопоставимых ценах носит следующий характер: в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличение на 13,4%; в 2015 году по сравнению с 2014 годом снижение на 12,3%; за весь период товарооборот снизился на 0,5%.

Таблица 2.1 - Основные показатели коммерческой деятельности ООО  
«Компания ТЛК» за период с 2013 г. по 2015 г.

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение, %		
					2014г./2013г.	2015г./2014г.	2015г./2013г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Товарооборот(без НДС, акцизов и других аналогичных платежей) <i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	37613,0	42280,0	39840,0	112,4	94,2	105,9
	тыс. руб.	40057,5	45451,0	39840,0	113,4	87,6	99,5
2. Коммерческие расходы <i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	9685,0	10232,0	16024,0	105,6	156,6	155,3
	тыс. руб.	10314,5	10999,4	16024,0	106,6	145,6	155,4
3. Себестоимость реализованной продукции, услуг <i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	22384,0	23192,0	19926,0	103,6	85,9	89,0
	тыс. руб.	23838,9	24931,4	19926,0	104,5	79,9	83,5
4. Прибыль (убыток) от реализации продукции <i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	5544,0	8856,0	3890,0	159,7	43,9	70,1
	тыс. руб.	5904,3	9520,2	3890,0	161,2	40,8	65,8
5. Рентабельность продаж	%	24,7	38,1	19,5	154,2	51,1	78,9
6. Среднесписочная численность работающих <i>в том числе продавцы-консультанты</i>	чел.	16	16	23	100	143,7	143,7
	чел.	13	13	19	100	146,1	146,1
7. Выручка на одного работающего	тыс. руб./чел.	2503,0	2840,0	1732,0	113,4	60,9	69,1

Продолжение таблица 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Выручка на одного продавца-консультанта	тыс. руб./ чел	3081,0	3496,0	2096,0	113,4	59,9	68,0
9. Прибыль от реализации на одного продавца-консультанта	тыс. руб./ чел	454,1	732,3	204,7	161,2	27,9	45,0
10. Прибыль от реализации на одного работающего	тыс. руб./ чел	369,0	595,0	169,1	161,2	28,4	45,8
11. Фонд заработной платы в том числе ФЗП продавцов- консультантов	тыс. руб.	2442,0	2763,6	4174,8	113,1	151,0	170,9
		1794,0	2043,6	3214,8	113,9	157,3	179,1
12. Среднемесячная заработная плата работающего	тыс. руб.	12,7	14,4	15,1	113,3	104,8	118,8
13. Среднемесячная заработная плата продавца-консультанта	тыс. руб.	11,5	13,1	14,1	113,9	107,6	122,6
14. Общая площадь: в том числе торговая	м <sup>2</sup>	340	340	460	100,0	135,2	135,2
	м <sup>2</sup>	304	304	404	100,0	132,8	132,8
15. Выручка на 1 м <sup>2</sup> торговой площади	тыс. руб.	131,7	149,5	98,6	113,5	65,9	74,8
16. Прибыль от реализации на 1 м <sup>2</sup> торговой площади	тыс. руб.	19,4	31,3	9,6	161,3	30,6	49,4
17. Среднегодовая стоимость производственных основных средств	тыс. руб.	14556,0	16043,0	12476,0	110,2	77,7	85,7
18. Фондоотдача на 1руб. осн. средств	руб.	2,7	2,8	3,1	103,7	110,7	114,8

Динамика коммерческих расходов в сопоставимых ценах за три года имеет следующую тенденцию:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличение на 6,6%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличение на 45,6%;

- за весь период увеличение на 55,3%.

Динамика себестоимости в сопоставимых ценах за три года имеет следующую тенденцию:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличение на 4,5%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом снижение на 20,1%;
- за весь период снижение на 16,5%.

Данная тенденция связана с тем, что в 2015 году был закрыт на ремонт один из самых рентабельных магазинов. В то же самое время были открыты новые торговые площади (2 новых магазина с меньшим товарооборотом), что и привело к значительному увеличению издержек.

Сравнительная динамика товарооборота, коммерческих расходов и себестоимости представлена на рисунке 2.2.

Прибыль от реализации продукции по годам анализируемого периода в сопоставимых ценах изменяется следующим образом:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличивается на 61,2%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом снижается на 59,1%;
- в 2015 году по сравнению с 2013 годом снижается на 34,1%.

Изменение прибыли за период с 2013 по 2015 год в сопоставимых ценах представлено на рисунке 2.3.

Рентабельность продажи продукции за три года снизилась с 24,7% до 19,5%. Рентабельность продукции рассчитывается по формуле 2.1:

$$P = \frac{\Pi}{C} * 100,$$

где  $P$  - рентабельность продаж, %;

$\Pi$  - прибыль от продаж, тыс. руб.;

$C$  - себестоимость продукции, тыс. руб.



Рисунок 2.2 - Сравнительная динамика товарооборота, коммерческих расходов и себестоимости компании «Компания ТЛК» за период с 2013 по 2015 год

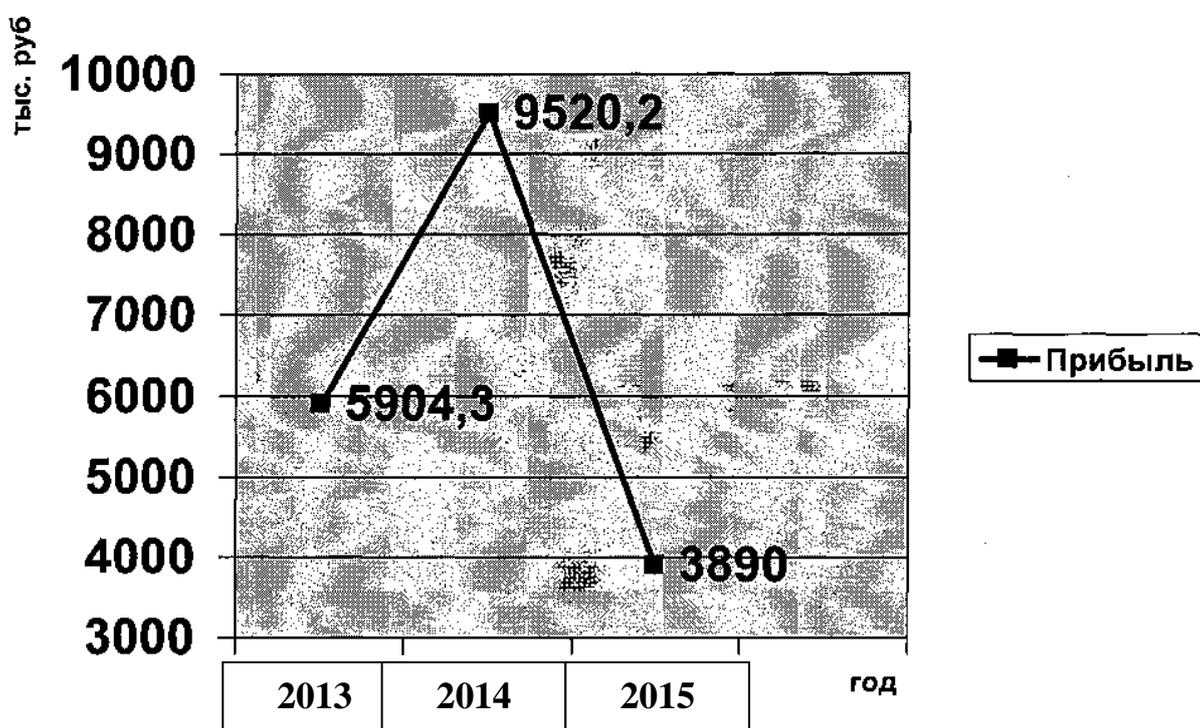


Рисунок 2.3 - Динамика прибыли за период с 2013 по 2015 год

Расчёт рентабельности реализации продукции:

$$P_{2013} = 5904,3 / 23838,9 * 100 \% = 24,7 \%;$$

$$P_{2014} = 9520,2 / 24931,4 * 100 \% = 38,1 \%;$$

$$P_{2015} = 3890 / 19926 * 100 \% = 19,5 \%.$$

Общая прибыль от финансово-хозяйственной деятельности системы магазинов «Синар» г. Кемерово и общая рентабельность аналогичны расчетам прибыли от реализации продукции.

Среднесписочная численность как работающих, так и продавцов-консультантов за три года увеличилась, и к концу анализируемого периода общая численность достигла 23 человек.

Выручка на одного работающего к концу анализируемого периода в сопоставимых ценах составила 1732 тысячи рублей. За анализируемый период произошли следующие изменения по данному показателю:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом выручка на одного работающего увеличилась на 13,4%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 39,1%;
- за весь период произошло снижение на 30,9%.

Выручка на одного продавца-консультанта к концу анализируемого периода в сопоставимых ценах составила 2096 тысяч рублей. За анализируемый период произошли следующие изменения по данному показателю: в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличение составило 13,4%; в 2015 году по сравнению с 2014 годом выручка на одного продавца-консультанта снизилась на 40,1%; за весь период произошло уменьшение выручки на одного продавца-консультанта на 32%.

Прибыль на одного продавца-консультанта в сопоставимых ценах:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 61,2%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 72,1%;
- за весь период уменьшение составило 55%.

Прибыль на одного работающего за весь период снизилась на 54,2%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 61,2%; в 2015 году по

сравнению с 2014 годом снизилась на 71,6%).

Общий фонд заработной платы за три года возрос на 70,9% и составил на конец анализируемого периода 4174,8 тыс. руб. Это произошло в результате увеличения числа работающих в компании и ежегодного увеличения среднемесячной заработной платы - среднемесячная заработная плата работающего за весь период возросла на 18,8%, продавца-консультанта - на 22,6%.

Анализируя среднегодовую заработную плату продавцов-консультантов наблюдается ее увеличение за анализируемый период на 79,1%), у работающих на 70,9%.

Торговая площадь компании «Компания ТЛК» к 2015 году достигла 404 квадратных метров, общая площадь составила 460 квадратных метров, и в этом же году прибыль на 1 м. кв. в сопоставимых ценах составила 9,6 тыс. руб., выручка на 1 м. кв. - 98,6 тыс. руб.

При анализе среднегодовой стоимости производственных основных средств за период с 2013 по 2015 год было выявлено снижение на 14,3 %. Фондоотдача на 1 руб. основных производственных средств по проданной продукции увеличивалась, на конец анализируемого периода составила 3 руб. 10 коп.

Итак, во второй главе данной работы была рассмотрена организационно-экономическая характеристика системы магазинов «Синар» г. Кемерово (ООО «Компания ТЛК»), а также проанализированы показатели коммерческой деятельности данного предприятия за период с 2013 по 2015 год.

### 3 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

#### ПЕРСОНАЛА ООО «Компания ТЛК»

С целью определения степени эффективности действий руководства ООО «Компания ТЛК», направленных на повышение заинтересованности работников в результатах своего труда, следует провести поэтапный анализ политики предприятия в этой области.

Анализ позволит правильно оценить ситуацию и разработать мероприятия, направленные на усовершенствование методов материального стимулирования в компании, дальнейшее повышение производительности труда и выявление способов более полного и эффективного использования трудовых ресурсов.

#### 3.1 Положение о премировании торговых работников - директоров, менеджеров, продавцов-консультантов-кассира ООО «Компания ТЛК»

По результатам работы за месяц производится премирование работников. Премия начисляется отдельно по категориям персонала.

##### 1. Продавцы-консультанты-кассиры

Продавцам-консультантам-кассирам начисляется премия от суммы личных продаж за месяц.

Премия от суммы личных продаж рассчитывается индивидуально по каждому работнику по формуле 3.1:

$$Ппл = Тл * Кпремии / 100, \quad (3.1)$$

где Ппл - сумма премии от личных продаж работника, руб.;

Тл - сумма личных продаж за месяц, руб.;

Кпремии - коэффициент премии от суммы личных продаж, %.

Суммы личных продаж продавцов принимаются в расчет премии согласно автоматизированному учёту индивидуальных продаж.

При наличии возвратов изделий от покупателей, личные продажи по

каждому продавцу уменьшаются на сумму возвратов по формуле 3.2:

$$T_{л1} = T_{л} * (1 - \sum V / \sum T_{л}), \quad (3.2)$$

где  $T_{л1}$  - сумма личных продаж продавца, скорректированная на сумму возвратов, руб.;

$T_{л}$  - сумма личных продаж продавца за месяц, руб.;

$\sum V$  - сумма возвратов за месяц, руб.;

$\sum T_{л}$  - сумма личных продаж по всем продавцам за месяц, руб.

Районный коэффициент на сумму премии не начисляется.

## 2. Директора, менеджеры

Директорам, менеджерам начисляется премия по результатам выполнения товарооборота за месяц. Премия за выполнения товарооборота магазина за месяц рассчитывается по формуле 3.3:

$$P_{то} = T_{факт} * K_{премии} * K_{коррект} / 100, \quad (3.3)$$

где  $T_{факт}$  - фактический товарооборот магазина за месяц, руб.;

$K_{премии}$  - коэффициент премии от товарооборота за месяц, %;

$K_{коррект}$  - коэффициент корректировки суммы премии.

При выполнении плана магазином менее, чем на 80%, рассчитанная сумма премии от товарооборота уменьшается по шкале с учётом невыполнения плана (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Коэффициент корректировки суммы премии

% выполнения плана	80% и выше	79,9-70%	69,9% и ниже
Коэффициент корректировки суммы премии	1	0,9	0,8

Районный коэффициент на сумму премии не начисляется.

## 3. Коэффициенты премии могут быть скорректированы:

- при изменении конъюнктуры рынка;
- по результатам работы предыдущего квартала;
- при изменении годового плана;

- при изменении штатного расписания;
- при изменении фактической численности.

Изменение коэффициентов премии утверждаются исполнительным директором ОАО «Синар».

4. Премия, начисленная от личных продаж и товарооборота магазина, уменьшается индивидуально за упущения в работе по приложению - «Показатели выполнения стандартов обслуживания менеджерами, продавцами-консультантами- кассирами», в целом не более чем на 50%.

Премия при невыполнении стандартов обслуживания менеджерам может быть уменьшена по замечаниям директора.

Снижение премии продавцам-консультантам-кассирам за невыполнение стандартов обслуживания по замечаниям менеджеров, не уменьшает премию менеджеров.

«Лист депремирования», оформленный согласно положению, передаётся в бухгалтерию для расчета премии до 14 числа месяца, следующего за отчётным.

За грубые нарушения, в том числе трудовой дисциплины, премия уменьшается до 100% по приказу.

5. Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской отчётности. Расчёт премии производит бухгалтер до 20 числа месяца, следующего за отчётным.

6. Показатели выполнения стандартов обслуживания являются условием начисления премии менеджерам и продавцам-консультантам-кассирам по итогам месяца.

Каждое нарушение оценивается в баллах ( 1 балл - 1 процент ).

При количестве нарушений менее 11 баллов, размер премии не меняется и выплачивается полностью.

Начиная с 11 баллов, премия понижается соответственно 11 баллов = 11% и т.д. Основанием для начисления баллов являются нарушения, установленные директором или менеджером в письменной форме в «листе депремирования», с

обязательной подписью лица, совершившего нарушение. Показатели выполнения стандартов обслуживания приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Показатели выполнения стандартов обслуживания

Наименование нарушения	Регламентирующий документ	Кол-во штрафных баллов
1	2	3
<b>1. Соблюдение регламента и трудовой дисциплины</b>		
Нарушение дисциплины в торговом зале (опоздание 10 минут - 1 балл, общение между собой на отвлечённые темы, использование мобильного телефона)	Стандарт «Обслуживания и сервиса в фирменной торговой сети «Синар»	1-5 баллов
Несоответствие внешнего вида и имиджа внутрифирменным стандартам (макияж, маникюр, причёска, фирменная одежда, недовольное выражение лица)	Стандарт «Обслуживания и сервиса в фирменной торговой сети «Синар»	2 балла
Недостаточное или отсутствие участия в обязательной деятельности (инвентаризация, самоучёты, подготовка зала к смене коллекции, переодевание манекенов и т. д.)	Регламент «Работы продавца-консультанта-кассира». Рабочая инструкция продавца-консультанта-кассира	5 - 15 баллов
Неисполнение распоряжений руководства		10 баллов
Наличие беспорядка на рабочих местах (тумбочках, кассовых узлах, подсобках, торговом зале)	Регламент «Работы продавца-консультанта-кассира». Рабочая инструкция продавца-консультанта-кассира	10 баллов
<b>2. Работа с товаром и в торговом зале</b>		
Отсутствие знаний (ассортиментного, модельного, размерного ряда)		10 баллов
Некомпетентность в консультации (покупателей по используемым материалам, тканям, моделям, розничным ценам, по подгонке изделия по фигуре)		2 балла
Ненадлежащая работа с товаром (некачественная подсортировка, неаккуратная выкладка товара, наличие в торговом зале товара нетоварного вида, самостоятельная раскомплектовка изделия без разрешения компетентного лица)	Регламент «Работы продавца-консультанта-кассира». Рабочая инструкция продавца-консультанта-кассира	5 баллов
Работа с ценниками (неправильно оформленные ценники на товар, отсутствие подвесного ярлыка или ценника)	Регламент «Работы продавца-консультанта-кассира». Рабочая инструкция продавца-консультанта-кассира	5 баллов

### Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
Неправильные действия продавца по возврату товара	«Правила работы при обмене товара или возврате денежных сумм покупателям»	5 баллов
<b>3 Работа с покупателями</b>		
Несоблюдение стандартов обслуживания (отсутствие приветствия и внимания к покупателю, провоцирование и поддержание конфликтных ситуаций)	Стандарт «Обслуживания и сервиса в фирменной торговой сети «Синар»	5 - 10 баллов
Обоснованные жалобы покупателей в книге отзывов или устные жалобы (на усмотрение директора)	«Книга жалоб и предложений»	5 - 10 баллов
<b>4 Кассовая и другая учётная документация</b>		
Несвоевременное или неправильное заполнение первичных кассовых документов	Регламент «Работы продавца-консультанта-кассира». Рабочая инструкция продавца-консультанта-кассира	1 - 10 баллов
Нарушение правил расчёта с покупателями при оформлении купли-продажи изделия на ККМ (оформление покупки без использования ККМ)	Регламент «Работы продавца-консультанта-кассира». Рабочая инструкция продавца-консультанта-кассира	1 - 10 баллов
Незнание основных статей «О защите прав потребителей»	Закон РФ от 07.02.1992 №2300- 1 «О защите прав потребителей», «Правила работы при обмене товара или возврата денежных сумм покупателям»	10 баллов
Примечание: нарушение правил внутреннего трудового распорядка (прогул, появление на рабочем месте в нетрезвом виде или с явными признаками похмельного синдрома)	Правила внутреннего трудового распорядка	100 баллов - 100% лишения премии по приказу

### 3.2 Анализ системы стимулирования персонала

В управлении персоналом ООО «Компания ТЛК» применяются следующие группы методов:

1. Административно- организационные методы управления:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством должностных инструкций;

использование властной мотивации (издание приказов, отдача

распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью фирмы.

2. Экономические методы управления:

- материальное стимулирование труда работников - премиальные по результатам труда, все формы социальных льгот (оплата больничных, ежегодных и ученических отпусков).

3. Социально-психологические методы управления:

- развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания;

- ведение корпоративной рекламы;

- использование логотипов компании;

- обеспечение сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Компания ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда; о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются заранее.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования работы персонала. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, личных планов и соблюдение правил внутреннего распорядка. Работники могут быть оштрафованы в следующих случаях:

- несоблюдение регламентов и трудовой дисциплины;
- отсутствие знаний о товаре;
- несоблюдение стандарта «Обслуживания и сервиса в фирменной торговой сети «Синар»;
- нарушение правил работы на ККМ;
- незнание основных статей закона «О защите прав потребителей»;

- нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

Для анализа системы оплаты труда в ООО «Компания ТЛК» рассмотрим более подробно обязанности персонала и систему оплаты труда, которые представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Система оплаты труда персонала в ООО «Компания ТЛК»

Должность	Кол-во штатных единиц	Обязанности	Система оплаты труда
Директор	1	Организация, планирование и контроль торговой деятельности магазинов	Повременно премиальная
Бухгалтер	1	Оформление документов бухгалтерского учёта, производит расчёты платежей по договорам	Повременная
Менеджер	2	Организация торгового процесса в магазинах, контроль и руководство над работой продавцов-консультантов- кассиров	Повременно премиальная
Продавец-консультант-кассир	19	Активное обслуживание покупателей, работа с товаром, оформление расчётов с покупателями при помощи контрольно - кассовой машины	Повременно премиальная

Из данных таблицы видно, что в магазинах «Синар» оплата сотрудников представлена в двух формах - повременной и повременно-премиальной.

Сотрудники, управляющие торговым процессом (директор и менеджер), и непосредственно работающие с продажей товара (продавец-консультант-кассир), получают повременно-премиальную зарплату. Данные сотрудники премируются за увеличение объемов продаж. Бухгалтер получает повременную заработную плату, которая зависит от оклада и фактически отработанного времени.

Рассмотрим подробнее структуру заработной платы сотрудников в ООО «Компания ТЛК» (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Структура заработной платы персонала в ООО «Компания ТЛК»

Категория	Оклад, руб.	Районный коэффициент	Ставка премии	
			Коэффициент от товарооборота, %	Коэффициент от личных продаж, %
Директор	17000	5100	0,285	-
Бухгалтер	12500	3750	-	-
Менеджер	8000	2400	0,285	-
Продавец-консультант-кассир	6450	1935	-	2,86

Структура фонда оплаты труда персонала в ООО «Компания ТЛК» в процентном соотношении выглядит следующим образом (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Структура фонда оплаты труда персонала в ООО «Компания ТЛК»

Должность	Фонд оплаты труда, %
Директор	9
Бухгалтер	5
Менеджеры	10
Продавцы-консультанты-кассиры	76
Итого	100

Графически структура фонда заработной платы сотрудников ООО «Компания ТЛК» представлена на рисунке 3.1.

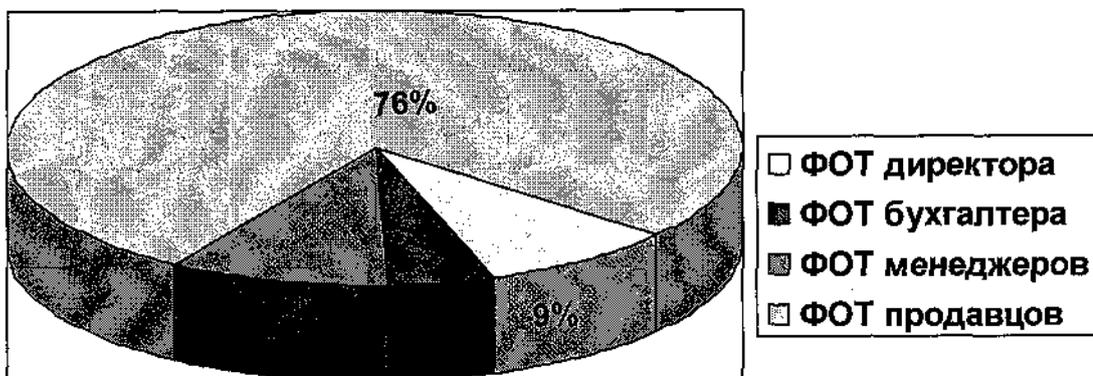


Рисунок 3.1 - Структура фонда заработной платы в ООО «Компания ТЛК»

Анализируя данные таблицы 3.4, можно сказать, что заработная плата работников складывается из должностного оклада, который устанавливается на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника, районного коэффициента и премиальной части. Заработная плата практически всех сотрудников магазина (за исключением бухгалтера) зависит от объема продаж. Необходимо отметить, что заработная плата неуправленческого персонала представляет собой оклад и процент от продаж, заработная плата сотрудников, управляющих торговым процессом, представляет собой оклад и премию, которая выплачивается в зависимости от выполнения или невыполнения планового товарооборота.

Премия продавцам-консультантам рассчитывается по формуле 3.1, приведенной в положении о премировании.

В соответствии с ней, если средний месячный план продавца составит 20000 рублей, коэффициент равен 2,86, то размер премиальной выплаты будет равен:

$$П_{лп} = (20000 * 2,86) / 100 = 5720 \text{ руб.}$$

К этой сумме прибавляется должностной оклад, районный коэффициент и заработная плата продавца-консультанта-кассира в месяц составляет 14105 руб.

Для того, чтобы получить структуру заработной платы продавца-консультанта-кассира, представим рассчитанные суммы и районный коэффициент в виде процентных соотношений (рисунок 3.2). Размер премиальной выплаты составляет 40,8% от общей заработной платы, 45,6% составляет базовая (окладная) часть заработной платы и 13,6% - районный коэффициент.

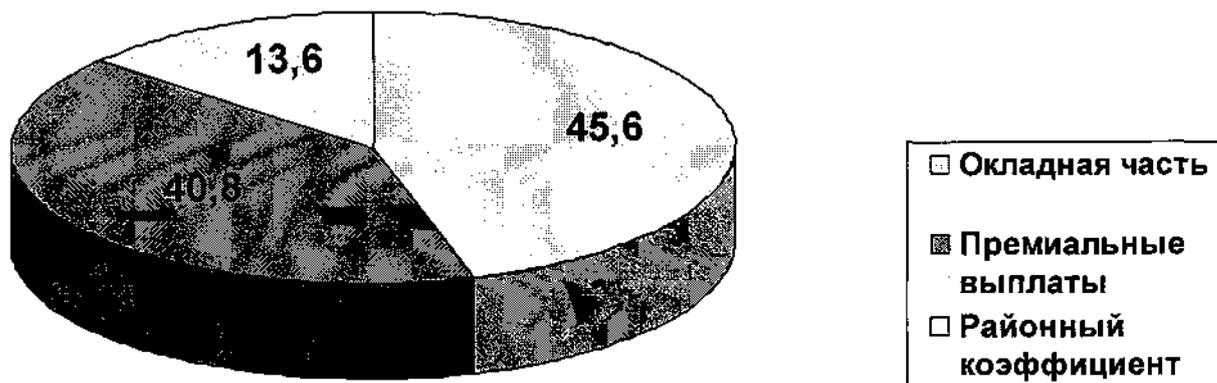


Рисунок 3.2 - Структура заработной платы продавца-консультанта-кассира

Премия управленческому персоналу рассчитывается по формуле 3.3, приведенной в положении о премировании.

Коэффициент корректировки суммы премии определяется в зависимости от процента выполнения месячного плана в соответствии с таблицей 3.6.

Таблица 3.6 - Размер премии управленческого персонала с учётом процента выполнения месячного плана

Процент выполнения месячного плана, %	Коэффициент корректировки суммы премии
100 - 80	1
79,9 - 70	0,9
69,9 и ниже	0,8

Так, к примеру, если месячный план магазина составит 2500000 рублей и он будет выполнен на 100%, коэффициент премии равен 0,285, то размер премиальной выплаты будет равен:

$$Пто = ( 2500000 * 0,285 * Л ) / 100 = 7125 \text{ руб.}$$

К этой сумме прибавляется должностной оклад, районный коэффициент и заработная плата менеджера в месяц составляет 17525 руб.

Для того, чтобы получить структуру заработной платы менеджера, представим рассчитанные суммы в виде процентных соотношений на рисунке

3.3. Сумма 7125 руб. (размер премиальной выплаты) составляет 40,6% от общей заработной платы, 8000 руб. (окладная часть заработной платы) составляет 45,7%, 1935 руб. (районный коэффициент) - 13,7%.

Доля гарантированной (окладной) части заработной платы у менеджера, как следует из рисунка 3.3, незначительно больше, чем у продавца-консультанта-кассира.

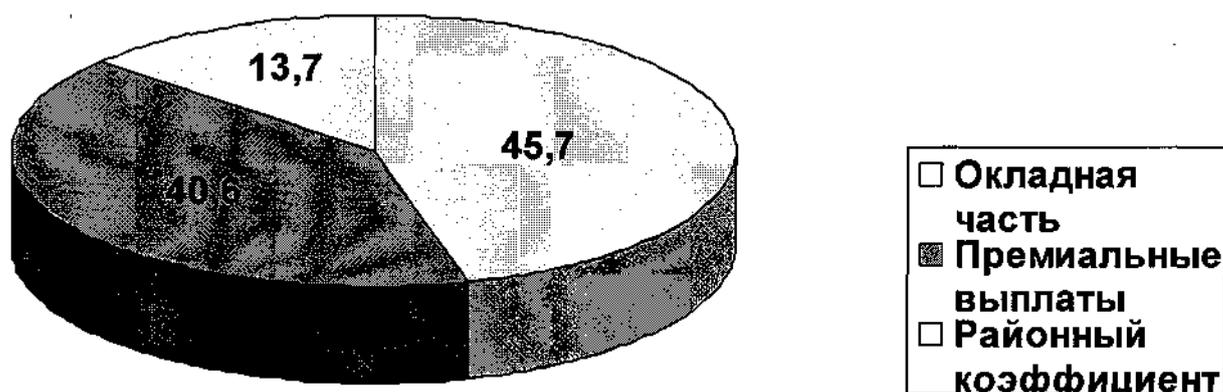


Рисунок 3.3 - Структура заработной платы менеджера

Дополнительным стимулом для продавцов-консультантов-кассиров является также повышение категории. При удачной сдаче экзамена на высшую категорию, продавцам увеличивают должностной оклад на 500 рублей.

Повышению мотивации сотрудников ООО «Компания ТЛК» так же способствуют и различные подарки, которые руководство делает своим сотрудникам. Это небольшие сувениры к празднику 8 Марта и сладкие подарки детям к Новому году. Также в качестве подарков используется сувенирная продукция с символикой компании (ручки, ежедневники, сумки и т.п.), это способствует повышению приверженности работников своей организации. Более крупные подарки делаются ко дню рождения сотрудника, к дню свадьбы и по случаю рождения ребёнка.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии, следует назвать выпуск фирменной газеты, в которой пишется о лучших продавцах месяца, о премиях, посвящаются

поздравления именинникам каждого месяца. Через газету руководство стимулирует продавцов к более эффективной работе, так как в ней публично говорится о достижениях и недочетах в работе конкретных сотрудников.

Также руководство ООО «Компания ТЛК» использует такой метод оценки и стимулирования персонала к более эффективной работе, как метод «пробной покупки» или «Mystery Shopping» («таинственный покупатель»), применяемый примерно 1 раз в квартал. С помощью этого метода можно оценивать качество обслуживания, технику продаж, оформление зала и фирменный стиль, внешний вид и манеры продавцов, их поведение в конфликтных ситуациях и прочее.

Для сравнения размера заработной платы продавцов-консультантов-кассиров ООО «Компания ТЛК» со средним предложением на рынке труда города Кемерово, проведем анализ заработной платы по данной вакансии у разных работодателей.

Статистика зарплатных предложений в г. Кемерово по вакансии «продавец», построенная на основе 646 вакансий, собранных с различных сайтов работы, представлена на рисунке 3.4.

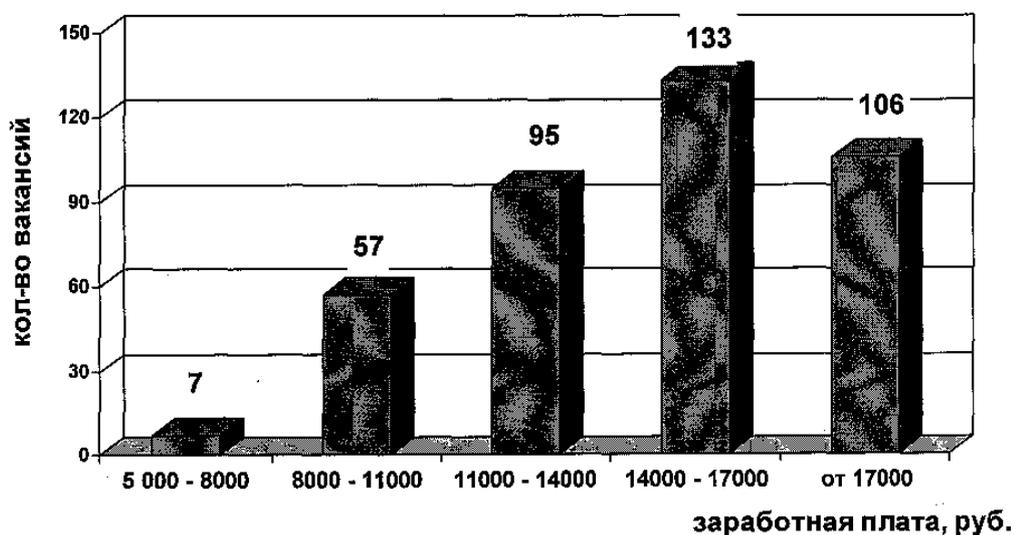


Рисунок 3.4 - Распределение количества вакансий на должность «продавец» по заработной плате по г. Кемерово

Согласно исследованию рынка труда, большинство претендентов на

должность продавца-консультанта - молодые женщины. Соискатели в возрасте до 30 лет составляют 87% от общего числа кандидатов, из них женщин - 66%. По уровню образования структура соискателей выглядит следующим образом: 34% продавцов-консультантов имеют среднее специальное образование, 32% - неполное высшее, 16% окончили вуз, 18% соискателей имеют только среднее образование.

Из данных анализа следует, что среднее зарплатное предложение на рынке г. Кемерово для должности «продавец» составляет приблизительно 15-16 тыс. руб., в то время как средняя заработная плата продавца-консультанта-кассира в компании «Компания ТЛК» - 14,1 тыс. руб.

Согласно данным федеральной службы государственной статистики города Кемерово, среднемесячная начисленная заработная плата работников оптовой и розничной торговли за 2016 год составила 16361 руб., в то время как средняя заработная плата в месяц работника ООО «Компания ТЛК» - 15,1 руб.

Итак, в ходе проведенного анализа мы выяснили структуру и формы заработной платы персонала в ООО «Компания ТЛК» и рассмотрели механизм начисления сотрудникам заработной платы и процента от продаж.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности. За каждое нарушение трудовой дисциплины налагаются штрафы.

Выявлено, что размер средней заработной платы продавца-консультанта компании «Компания ТЛК» меньше среднего предложения на рынке г. Кемерово для аналогичной вакансии. Средняя заработная плата работника ООО «Компания ТЛК» ниже среднестатистической заработной платы работников оптовой и розничной торговли по данным федеральной службы государственной статистики города Кемерово.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административно-экономических и социально-психологических методов стимулирования. В части использования данных

методов стимулирования у компании имеются резервы усовершенствования процесса управления для более эффективной работы персонала.

### **3.3 Исследование трудовой мотивации персонала предприятия**

Анализ действующей системы мотивации показывает, что в компании предусмотрен ряд мероприятий по стимулированию сотрудников, но для получения лучших итогов необходимо подкорректировать существующую систему материального и нематериального стимулирования персонала.

Целью улучшения системы стимулирования должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности продавцов-консультантов в лучшем обслуживании покупателей. Это значит умение сотрудников определять нужды и потребности клиента, уметь договариваться, проявлять чуткость к собеседнику, доброжелательное настроение. Каждый довольный покупатель - это выручка, которую необходимо повышать, так как следствием этого и является увеличение заработной платы. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административно-экономических и социально-психологических методов управления.

Для увеличения заинтересованности продавцов-консультантов-кассиров в результативности функционирования предприятия необходимо развивать следующие компоненты мотивации.

1. Развитие организационной культуры предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм).

При использовании данного компонента могут быть достигнуты:

- понимание и признание целей предприятия;
- ориентация на перспективу;
- согласование взаимных интересов между работниками

предприятия.

2. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте).

Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятии решений.

Достижимые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.

3. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия).

Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.

Достижимые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

4. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям).

Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника.

Достижимые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

Цель настоящего исследования выяснить:

- Какие методы стимулирования являются наиболее популярными в данной организации?
- Какие факторы в работе сотрудники считают важными для себя?
- Что может повысить производительность труда работников по их собственному мнению?
- Какие факторы делают работу более привлекательной и интересной?

### **3.3.1 Метод и орудие исследования**

Проведение исследования предполагает сбор первичных данных.

Поскольку исследование носит описательный характер, то в качестве методов исследования выбраны наблюдение и опрос.

Из двух основных орудий исследования, которыми являются анкета и механические устройства, в данном случае используется анкета.

Анкета - самое распространенное орудие исследования при сборе первичных данных. В широком смысле анкета - это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. Анкета, предложенная респондентам, состоит из 9 вопросов и представлена ниже.

При составлении анкеты были соблюдены следующие параметры:

- 1) как можно более простая формулировка вопросов;
- 2) использование простых недвусмысленных слов, не содержащих наводящих элементов;
- 3) рациональная последовательность вопросов (помещение паспорттики в самом конце анкеты);
- 4) уважительное обращение к респондентам.

В анкете используются как закрытые, так и открытые вопросы. Закрытый вопрос включает в себя все возможные варианты ответов, и опрашиваемый просто выбирает один из них. Открытый вопрос дает опрашиваемым возможность отвечать своими словами. Вопросы анкеты задавались респондентам, как в устной, так и в письменной форме.

Опрос проводился исключительно для всех продавцов-консультантов-кассиров, так как данная категория является основной, которая приносит доход компании. Все охотно отвечали на предложенные вопросы и одновременно рассказывали о проблемах, связанных со своей работой.

Образец анкеты, предложенный респондентам, представлен ниже.

## Анкета

Уважаемые коллеги!

Служба персонала проводит, анкетирование сотрудников с целью оптимизации кадровой политики нашей компании.

1. Сколько времени вы работаете в нашей компании?

2. Довольны ли вы своей работой в нашей компании?

- Да.
- Скорее да.
- Затрудняюсь ответить.
- Скорее нет.
- Нет.

3. Распределите по 9-балльной системе факторы, которые, на ваш взгляд, могут повысить вашу производительность труда.

- Хорошие шансы продвижения по службе.
- Стабильный заработок.
- Оплата, связанная с результатами труда .
- Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.

- Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности.

- Сложная и трудная работа.
- Высокая степень ответственности.
- Интересная работа, требующая творческого подхода.
- Общение с коллегами, партнерами и клиентами.

4. Распределите по 10-балльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной.

- Работа без большого напряжения и стресса.
- Удобное расположение места работы.
- Отсутствие на рабочем месте шума.
- Работа с людьми, которые мне нравятся.
- Хорошие отношения с непосредственным начальником.
- Достаточная информация о том, что вообще происходит в компании.
- Отсутствие угрозы увольнения.
- Гибкое рабочее время (гибкий график).

- Справедливое распределение объемов работы.
  - Дополнительные льготы.
5. Распределите по 6-балльной системе факторы, которые могут повысить вашу эффективность.
- Самостоятельность в работе.
  - Стабильная работа.
  - Возможность повышать профессиональный опыт.
  - Справедливая оценка работы.
  - Возможность видеть результаты своего труда.
  - Перспектива карьерного роста .
6. Какие еще условия работы важны для вас? (напишите)
- 

7. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует вашей позиции.

- Я удовлетворен(а) работой в компании и не хотел(а) бы менять место работы.
- Я удовлетворен(а) работой в компании, но хотел(а) бы сменить место работы по объективным обстоятельствам.
- Я не удовлетворен(а) работой в компании, но не хотел(а) бы менять место работы.
- Я не удовлетворен(а) работой в компании и хотел(а) бы сменить место работы.
- Я не задумывался(не задумывалась) над этим вопросом.

1. Напишите, пожалуйста, ваши пожелания по улучшению деятельности нашей компании:

---

*Напишите, пожалуйста, свою фамилию, имя и отчество:*

---

**Спасибо за ваши ответы!**

### 3.3.2 Оценка системы мотивации сотрудников на предприятии

Прежде чем перейти к анализу методов стимулирования, предпринимаемых руководством ООО «Компания ТЛК», необходимо выяснить, какие факторы считают важными в своей работе продавцы-консультанты-кассиры и какие изменения они желали бы увидеть. На основе полученных данных были сделаны выводы о возможной корректировке существующей системы мотивации на предприятии.

На первый вопрос предложенной анкеты «Сколько времени вы работаете в нашей компании?», ответы респондентов распределились следующим образом:

32% опрошенных сотрудников работают менее одного года; 32% - более одного года; 36% - более двух лет (рисунок 3.5).

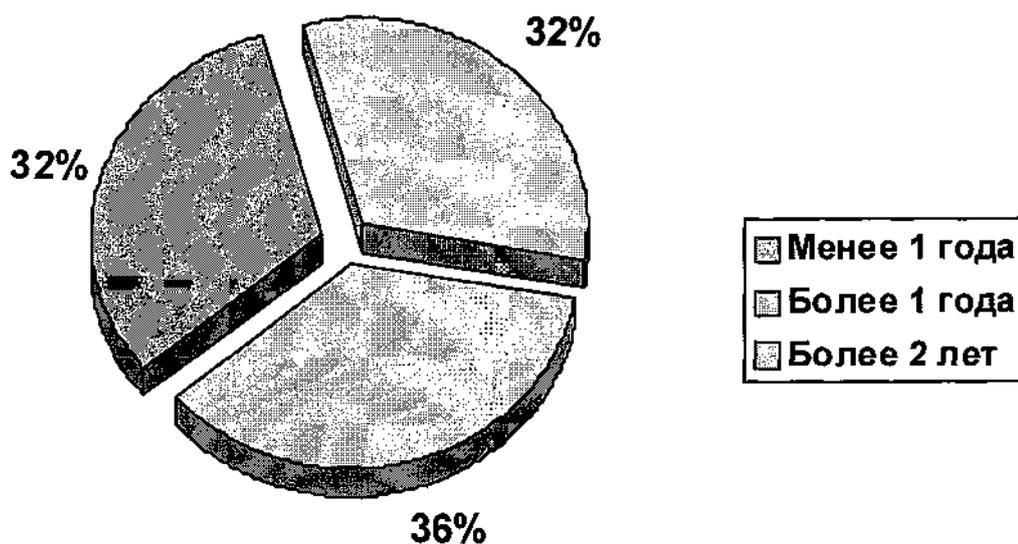


Рисунок 3.5 - Продолжительность работы персонала в компании

На второй вопрос анкеты «Довольны ли вы своей работой в компании?», ответы распределились таким образом: 78% опрошенных сотрудников ответило «да»; 11% - «скорее да»; и 11% - затруднились с ответом.

Тот факт, что большая часть сотрудников довольна своей работой в компании свидетельствует о достаточно хороших условиях, существующих в данный момент в фирме.

Диаграмма, представленная на рисунке 3.6, наглядно отражает мнения респондентов.

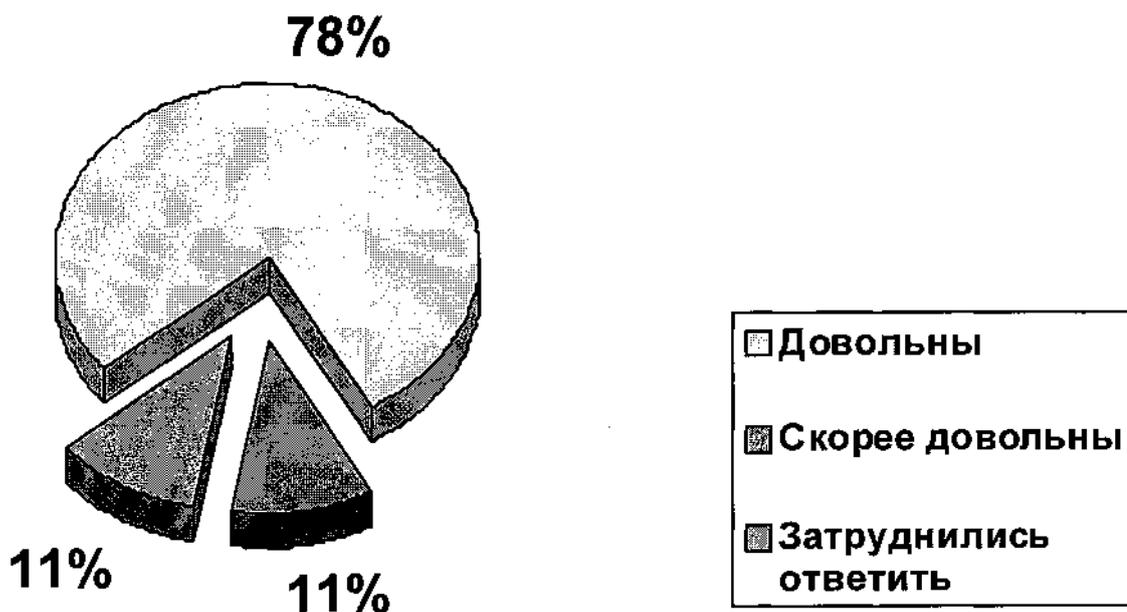


Рисунок 3.6- Оценка персоналом своей работы в компании

При анализе третьего вопроса получили пять главных факторов, которые по мнению продавцов могут повысить их производительность труда. Рассчитав средний балл, по 9-балльной системе получили, что:

- 7,83 балла - стабильный заработок;
- 6,56 балла - оплата, связанная с результатами труда;
- 6,44 балла - признание и одобрение хорошо выполненной работы;
- 5,72 балла - хорошие шансы продвижения по службе;
- 4.56 балла- работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности.

Следовательно, заинтересовать, а значит и повысить производительность труда может заработная плата и оплата, связанная с результатами труда.

Итак, факторы, повышающие производительность труда по мнению продавцов-консультантов-кассиров отображены в следующей диаграмме (рисунок 3.7).

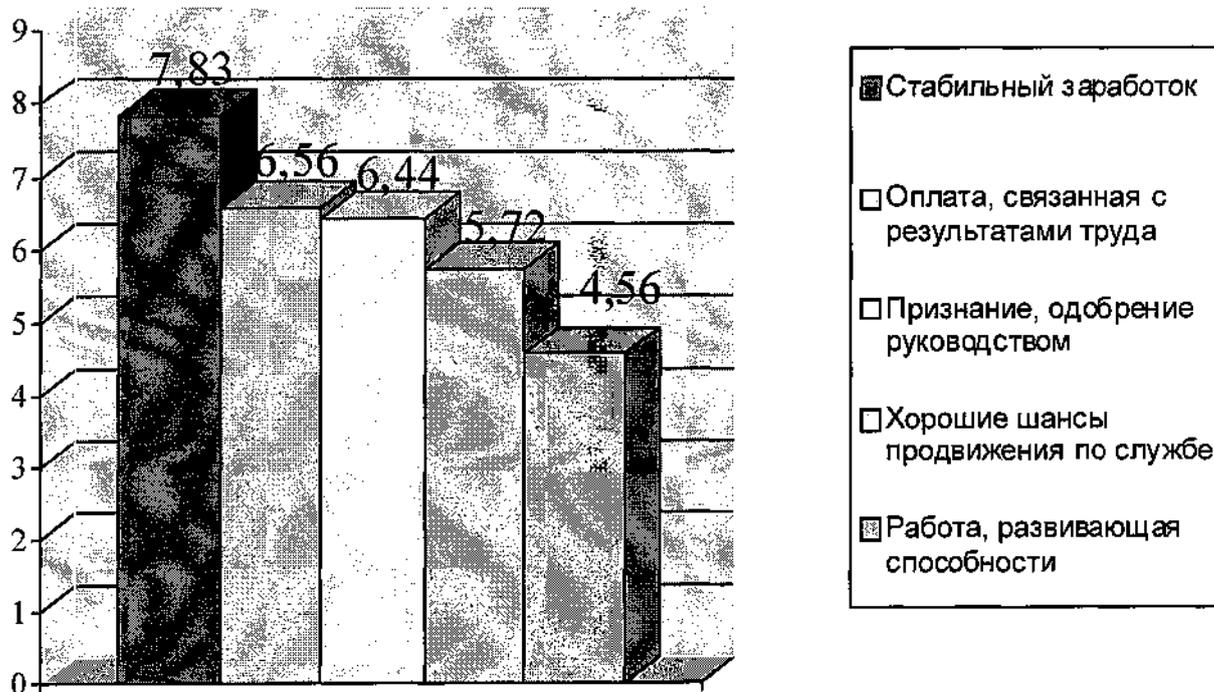


Рисунок 3.7 - Факторы, от которых зависит производительность труда

По ответам на четвёртый вопрос мы определили по каким критериям для себя оценивают сотрудники привлекательность работы. Среди них мы также выделили пять основных, учитывая получившейся средний балл по 10-балльной системе:

- 7,44 работа с людьми, которые нравятся;
- 7,06 удобное расположение места работы;
- 7,06 хорошие отношения с непосредственным начальником;
- 6,78 работа без большого напряжения и стресса;
- 6,33 Отсутствие угрозы увольнения.

Ниже приведенная диаграмма отображает мнения работников о привлекательности работы (рисунок 3.8):

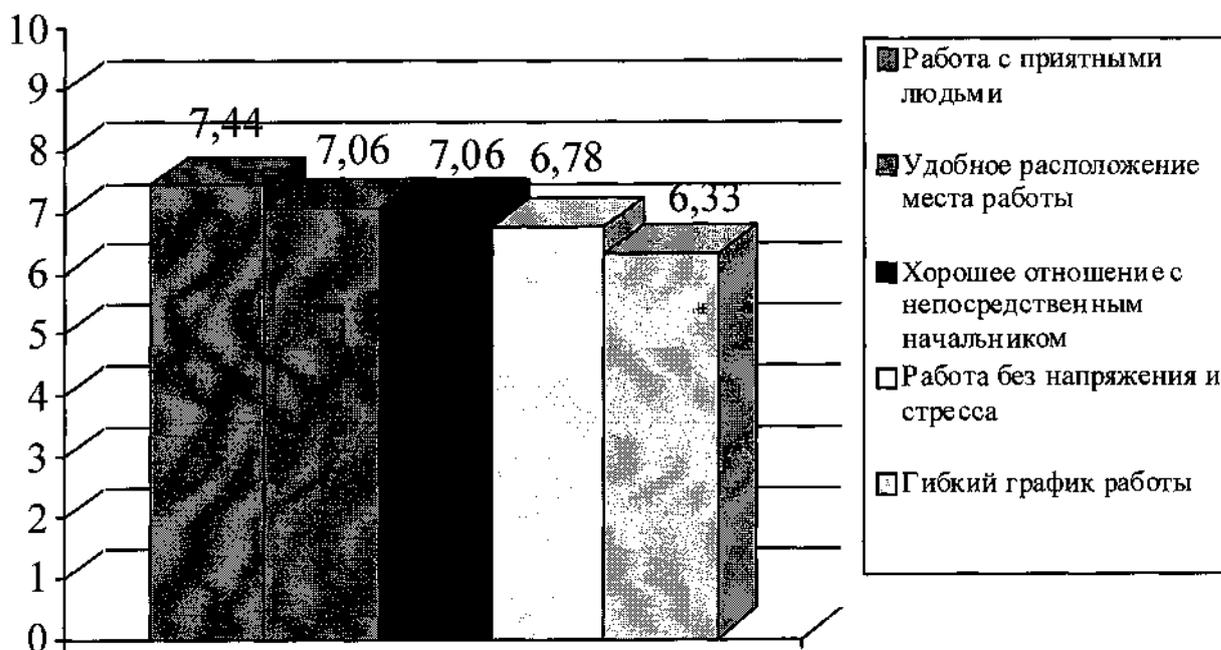


Рисунок 3.8 - Оценка привлекательности работы

Эффективность работы для себя продавцы оценили по 6-балльной системе, в результате получили, что на первом месте для них стоит стабильная работа (3,84 балла). На втором - перспектива карьерного роста (3,67 балла), на третьем - самостоятельность в работе (3,33 балла), на четвертом - справедливая оценка работы (3,17 балла), и, наконец, на пятом - возможность повышать профессиональный опыт (3,12 балла).

Все эти результаты отображены на рисунке 3.9, который наглядно отражает мнения респондентов.

На то какие условия еще важны для работников, были получены следующие ответы: поощрения в различной форме за выполненную работу, удобный график, участие руководства в жизни сотрудников.

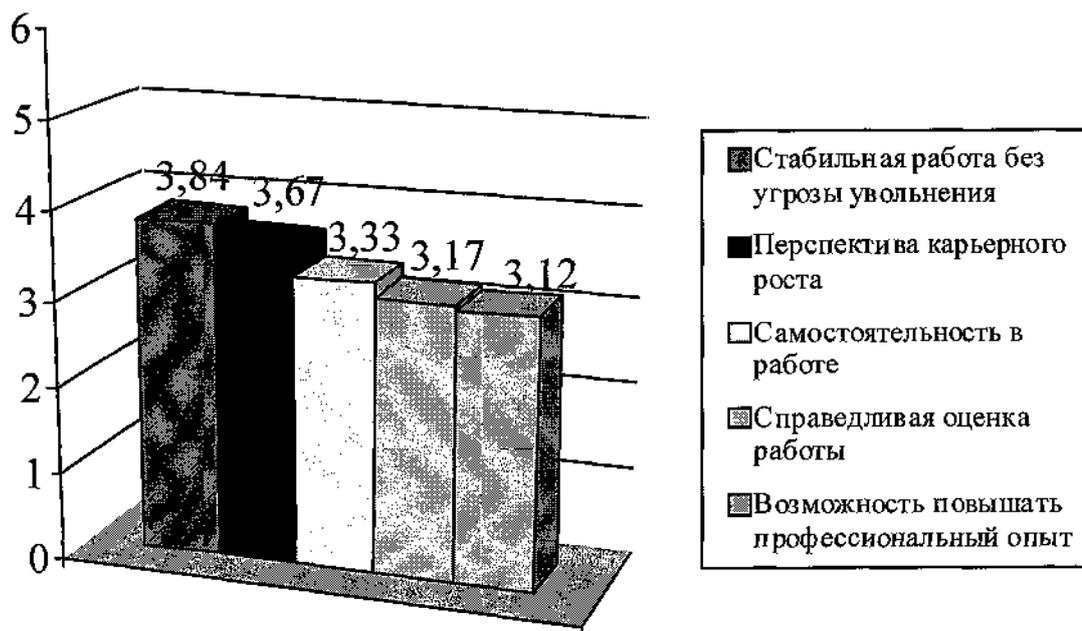


Рисунок 3.9 - Факторы, повышающие эффективность работы

Для того, чтобы узнать удовлетворены ли сотрудники работой в компании и желают сменить или нет место работы, было предоставлено несколько утверждений, в результате ответов на которые получили, что:

- 50% продавцов удовлетворены работой и не хотели менять место работы;
- 28% даже и не задумывались над этим вопросом;
- 11% работников удовлетворены работой в фирме, но по объективным обстоятельствам хотели сменить место работы;
- 6% не удовлетворены работой в компании, но не хотели менять место работы;
- 5% не удовлетворены работой и хотели ее сменить.

Наглядно ответы респондентов изображены на рисунке 3.10.

Как показывают данные анкетирования, на предприятии 50% продавцов полностью удовлетворены условиями работы и не собираются переходить на другое место; 28% даже и не задумывались об этом; но все-таки существует 22%, которых не устраивают существующие условия работы, а это говорит о том, что система мотивации на предприятии не совершенна.

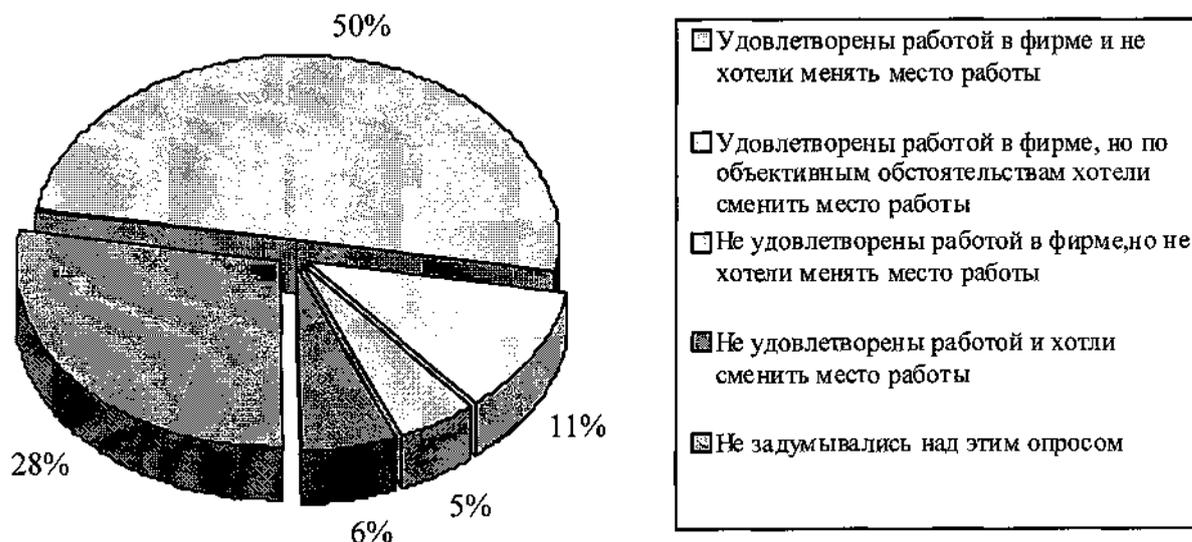


Рисунок 3.10 - Утверждения, соответствующие позиции работников

На просьбу написать пожелания по улучшению деятельности в компании, отозвались немногие. Предложения все-таки оказались: это больше рекламы о компании и продукции, выпуск корпоративной газеты большего объема с позитивной информацией о продавцах для морального поднятия духа коллектива, и большая заинтересованность жизнью сотрудников.

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ООО «Компания ТЛК», можно сделать вывод, что действующая система стимулирования на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Можно предложить следующие основные направления развития системы стимулирования персонала для системы магазинов «Синар» в г. Кемерово:

- Применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
- Расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала.

В следующей главе выпускной работы будут разработаны мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Компания ТЛК».

## **4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «Компания ТЛК»**

Эффективное стимулирование труда на предприятиях играет важную роль в адаптации их к рыночной экономике, определяет уровень их выживания и конкурентоспособности. Однако руководящий состав предприятий слабо владеет и редко использует мотивационные механизмы.

Проблема мотивации и стимулирования работников относится к важнейшим вопросам достижения эффективности предприятия.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации.

Результаты анализа мотивации и стимулирования деятельности персонала данного предприятия, послужили информационной базой для разработки предложений по ее совершенствованию.

С учетом выявленных проблем в этой области предлагаются следующие мероприятия в ООО «Компания ТЛК».

### **4.1 Вознаграждение за выслугу лет**

Первое мероприятие - введение вознаграждения за выслугу лет.

Данное вознаграждение будет начисляться ежемесячно после первого года работы и выплачивается в следующей прогрессии:

- после первого года работы - 5% от должностного оклада;
- после двух лет - 7 %;
- после пяти лет - 10 %;
- после десяти лет - 15 %.

Для целей формирования резерва на выплату ежегодного вознаграждения за выслугу лет руководство компании должно составить специальный расчет, в котором отражается размер ежемесячных отчислений в этот резерв, исходя из сведений о предполагаемой годовой сумме расходов на выплату

вознаграждений за выслугу лет.

Премия за выслугу лет не начисляется за время очередного отпуска и временной нетрудоспособности.

Это премирование осуществляется в знак преданности сотрудников за непрерывное время работы в организации.

Таковыми действиями руководство компании должно показать внимание и уважение к своим служащим, так как для большинства работников очень важно, чтобы компания не забывала о них.

Осознание того, что к сотруднику относятся как к индивидуальному ценному работнику, чью работу контролируют и вознаграждают, стимулирует к более эффективному труду.

Данное мероприятие считается эффективным, т.к. заинтересовывает продавцов-консультантов в увеличении непрерывного рабочего стажа на данном предприятии.

Руководство организации также заинтересованно в снижении текучести персонала, поскольку это снижает расходы на отбор, подготовку и обучение новых работников. Как следствие, сэкономленные средства в дальнейшем принимают участие в товарообороте предприятия.

Итак, мы предложили мероприятие по введению вознаграждения за выслугу лет в компании «Компания ТЛК». Теперь необходимо рассчитать какую экономическую выгоду в денежном выражении это принесет организации.

Расчет представлен в таблице 4.1. Совокупные затраты на данное мероприятие - 61,1 тысяч рублей. Затраты будут включены в себестоимость продукции. Совокупное ожидаемое увеличение объема продаж от внедрения мероприятия составит 5%.

Таблица 4.1 - Экономический эффект от внедрения мероприятия -  
вознаграждение за выслугу лет в компании «Компания ТЛК»

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи продукции, тыс.руб.	39840,0	41937,0	2097,0	5
2. Себестоимость проданной продукции, тыс.руб.	19926,0	19987,1	61,1	0,3
3. Коммерческие расходы, тыс.руб.	16024,0	16024,0	0	0
4. Прибыль от продаж, тыс.руб.	3890,0	5925,9	2035,9	52,3
5. Выручка на одного продавца-консультанта-кассира	2096,0	2207,0	111,2	5
6. Прибыль от продаж на одного продавца- консультанта-кассира, тыс.руб.	204,7	311,9	107,2	52,3

Из данных таблицы мы видим, что выручка от продажи продукции, в результате внедрения мероприятия «вознаграждение за выслугу лет», увеличится на 2097 тыс. руб. (5%). В то время как затраты возрастут незначительно, прирост совокупной себестоимости проданной продукции составит 61,1 тыс. руб., за счет увеличения заработной платы.

В итоге, дополнительная прибыль от мероприятия составит 2035,9 тысяч рублей (52,3%). Сравнительный график изменения показателей после внедрения данного мероприятия представлен на рисунке 4.1.

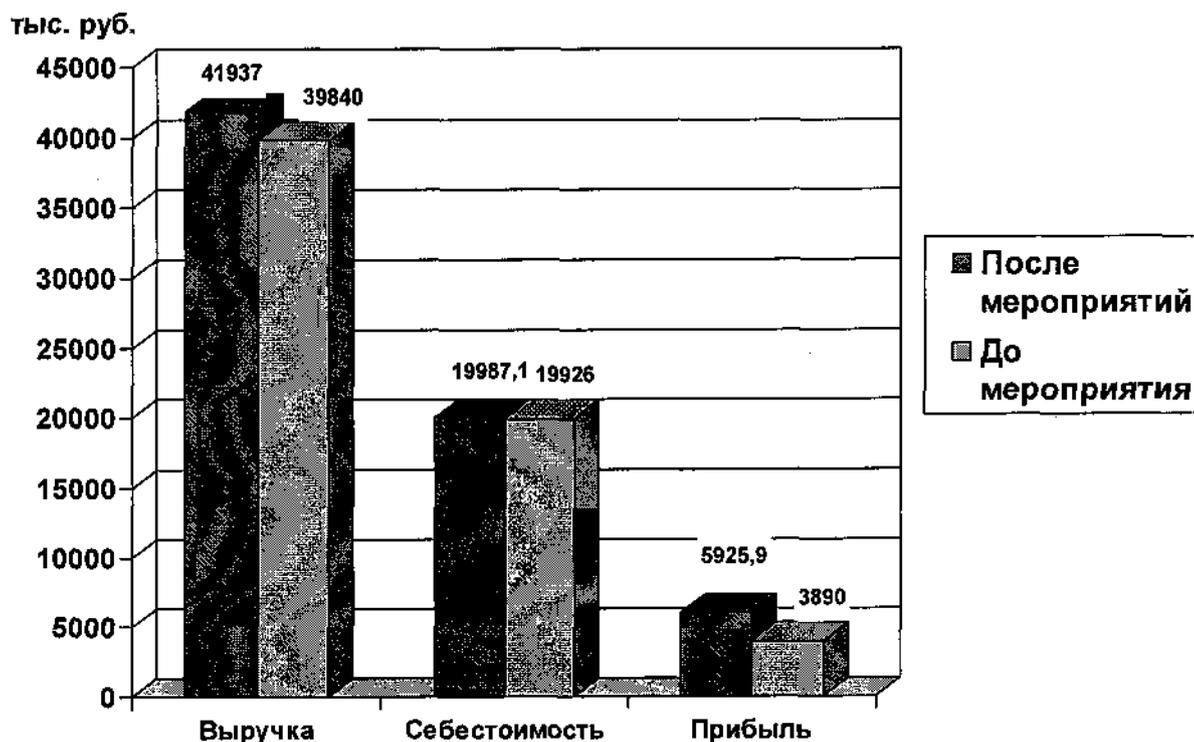


Рисунок 4.1 - Сравнительный график изменения показателей после внедрения мероприятия «вознаграждение за выслугу лет»

#### 4.2 Премирование лидера продаж и депремирование аутсайдера продаж

Второе мероприятие - премирование лидера продаж и депремирование аутсайдера продаж. Премия будет выплачиваться лучшему продавцу месяца, который реализовал продукции на максимальную сумму, и депремирование худшего продавца, реализовавшему продукции на минимальную сумму.

Размер премии лучшего работника составит 20% от заработной платы, полученной им в текущем месяце, а размер вычета худшего работника - 10% от заработной платы.

Важное место в системе мотивирования работников занимают методы, использующие поощрения с одной стороны и наказания — с другой. Поощрение нацелено на развитие, стимулирование морального удовлетворения личности. А взыскание связано с морально-психологическим

неудовлетворением личности, хотя при этом взыскание так же, как и поощрение, служит побудителем к действию.

Этот метод должен стимулировать продавцов-консультантов-кассиров к увеличению количества продаж.

Данное мероприятие считается достаточно эффективным для того, чтобы по расчетам специалистов, повысить выручку как минимум на 5%.

Совокупные затраты на данное мероприятие составят 51 тысячу рублей. Затраты будут включены в себестоимость продукции. Совокупное ожидаемое увеличение объема продаж от внедрения мероприятия - 5%.

Экономический эффект от внедрения мероприятия по премированию лидера продаж и депремированию аутсайдера продаж представлен в таблице 4.2.

Таблица 4.2 - Экономический эффект от внедрения мероприятия по премированию лидера продаж и депремированию аутсайдера продаж

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи продукции, тыс.руб.	39840,0	41937,0	2097,0	5
2. Себестоимость проданной продукции, тыс.руб.	19926,0	19977,0	51,0	0,26
3. Коммерческие расходы, тыс.руб.	16024,0	16024,0	0	0
4. Прибыль от продаж, тыс.руб.	3890,0	5936	2046,0	52,6
5. Выручка на одного продавца-консультанта-кассира	2096,0	2207,0	111,2	5
6. Прибыль от продаж на одного продавца- консультанта-кассира, тыс.руб.	204,7	312,4	107,7	52,6

Из данных таблицы видно, что выручка от продажи продукции, в результате внедрения мероприятия по премированию и депремированию сотрудников, увеличится на 2097 тыс. руб. Следовательно возрастут и затраты,

прирост совокупной себестоимости проданной продукции составит 51 тыс. руб. В итоге, дополнительная прибыль от мероприятия составит 2046 тысяч рублей. Сравнительный график изменения показателей после внедрения данного мероприятия представлен на рисунке 4.2.

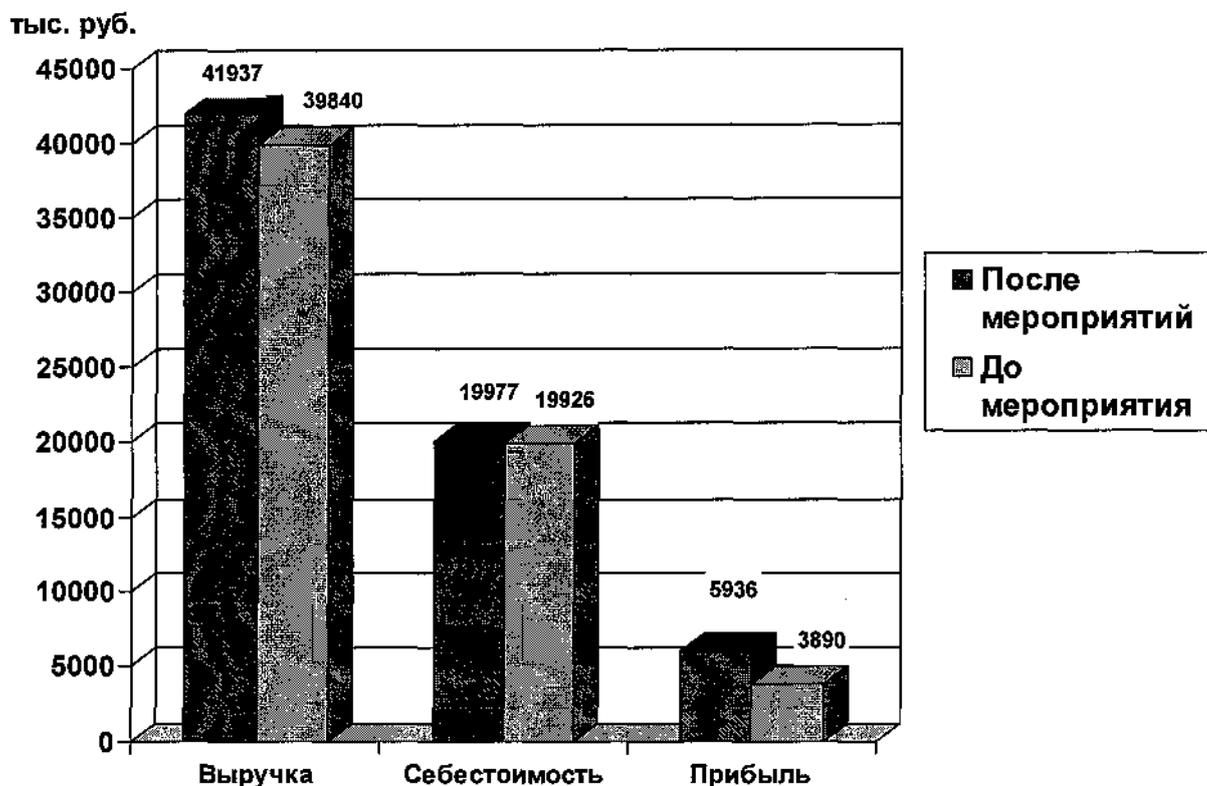


Рисунок 4.2 - Сравнительный график изменения показателей после внедрения мероприятия - премирование лидера продаж и депремирование аутсайдера продаж

### 4.3 Коллективный бонус

Третье мероприятие - введение коллективных бонусов. Система премирования, предназначенная для воздействия на результативность и эффективность работы персонала, будет увязывать денежное вознаграждение сотрудника с результатами работы организации.

Представляется более целесообразным использование системы премирования, опирающейся на планирование объема продаж. Плановое задание и фонд бонусов устанавливается на основании утвержденного плана и

бюджета компании в целом.

То есть к окладной части и проценту от продаж, мы предлагаем добавить еще коллективный бонус.

Бонусные планы являются традиционным методом мотивации сотрудников компании. Бонусные планы являются способом поощрения в виде материальных выплат, величина которых определяется по результатам деятельности компании.

В этом случае вознаграждение будет рассчитываться, исходя из объема продаж, сделанного всем коллективом.

Коллективный бонус будет использоваться для мотивации продавцов и менеджеров к перевыполнению плана, применив такой принцип, когда процент вознаграждения растет вместе с превышением плана магазина.

При выполнении месячного плана магазином более, чем на 100%, рассчитанная сумма премии от личных продаж (для продавцов) и товарооборота (для менеджеров) будет увеличиваться по шкале с учётом перевыполнения плана (таблица 4.3).

Таблица 4.3 - Коэффициент корректировки суммы премии

Процент перевыполнения плана, %	Коэффициент корректировки суммы премии, %	
	Для продавцов	Для менеджеров
101-110	3	0,3
111 - 120	3,5	0,35
121 - 150	3,8	0,38
От 151 и выше	4	0,4

Данное мероприятие считается достаточно эффективным для того, чтобы увеличить товарооборот в среднем на 5%.

Совокупные затраты на данное мероприятие составят 440 тысячу рублей. Затраты будут включены в себестоимость продукции. Совокупное ожидаемое

увеличение объема продаж от внедрения мероприятия - 5%.

Экономический эффект от внедрения мероприятия - коллективный бонус представлен в таблице 4.4.

Таблица 4.4 - Экономический эффект от внедрения мероприятия «коллективный бонус»

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи продукции, тыс.руб.	39840,0	41937,0	2097	5
2. Себестоимость проданной продукции, тыс.руб.	19926,0	20366	440	2,2
3. Коммерческие расходы, тыс.руб.	16024,0	16024,0	0	0
4. Прибыль от продаж, тыс.руб.	3890,0	5547	1657	42,6
5. Выручка на одного продавца-консультанта-кассира	2096,0	2207,0	111,2	5
6. Прибыль от продаж на одного продавца-консультанта-кассира, тыс.руб.	204,7	291,9	87,2	42,6

Из данных таблицы видно, что выручка от продажи продукции, в результате внедрения мероприятия «коллективный бонус», увеличится на 2097 тыс. руб. Следовательно возрастут и затраты, прирост совокупной себестоимости проданной продукции составит 440 тыс. руб. В итоге, дополнительная прибыль от мероприятия составит 1657 тысяч рублей. Сравнительный график изменения показателей после внедрения данного мероприятия представлен на рисунке 4.3.

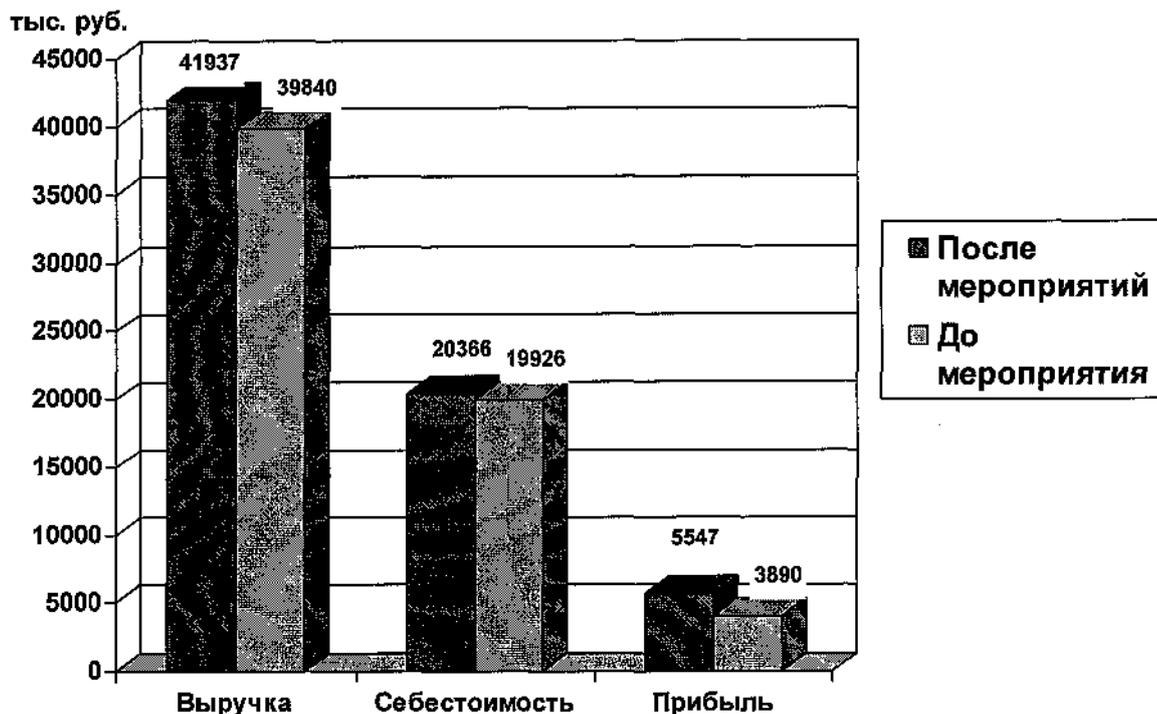


Рисунок 4.3 - Сравнительный график изменения показателей после внедрения мероприятия «коллективный бонус»

Подводя итоги, можно сделать вывод, что в результате проведения комплекса мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала, изменится не только размер среднемесячной заработной платы продавцов-консультантов-кассиров (возрастёт до 19000 руб.), но и её структура. Теперь заработная плата неуправленческого персонала будет складываться из:

- должностного оклада, который устанавливается на основе штатного расписания;
- районного коэффициента;
- премии от личных продаж;
- вознаграждения за выслугу лет;
- премии лидера продаж;
- коллективного бонуса.

Структура заработной платы продавца-консультанта-кассира представлена в виде процентных соотношений на рисунке 4.4. Размер

должностного оклада составит 33,5% от общей заработной платы, 10% составит районный коэффициент, 29,7% - премия от личных продаж, 1,8% - вознаграждение за выслугу лет, 14,5% - премия лидера продаж и 10,5% составит коллективный бонус.

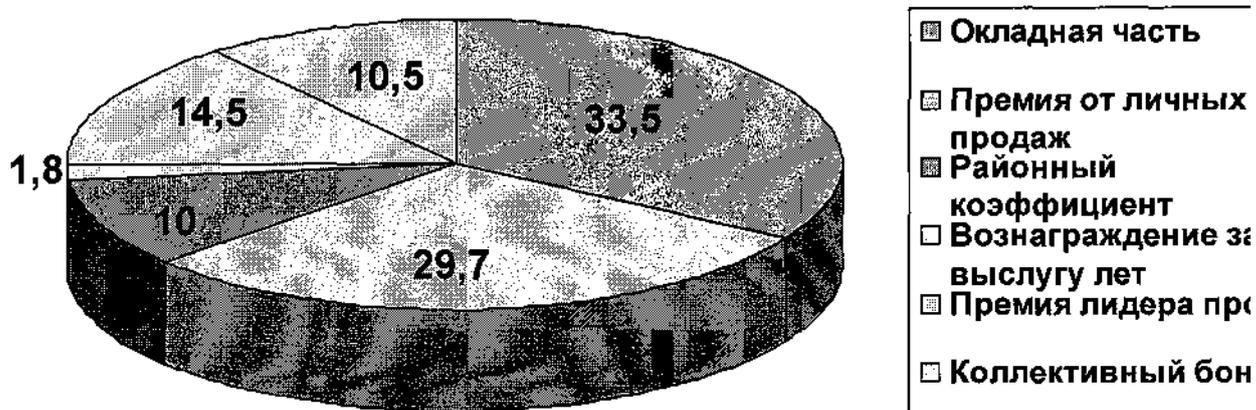


Рисунок 4.4 - Структура заработной платы продавца-консультанта-кассира после комплекса мероприятий по совершенствованию системы стимулирования

Итак, по полученным данным, выявлено, что при использовании любого из трех предложенных мероприятий прибыль и выручка увеличивается, что свидетельствует об эффективности их применения.

Общий прогнозируемый рост объема продаж составит в среднем 15%. Результаты внедрения всех мероприятий отражены в таблице 4.5.

Таблица 4.5 - Финансовые результаты деятельности компании «Кемерсин»  
после проведения всех мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи продукции, тыс.руб.	39840,0	46131	6291	15
2. Себестоимость проданной продукции, тыс.руб.	19926,0	20478,1	552,1	2,76
3. Коммерческие расходы, тыс.руб.	16024,0	16024,0	0	0
4. Прибыль от продаж, тыс.руб.	3890,0	9628,9	5738,9	147,5
5. Выручка на одного продавца-консультанта-кассира	2096,0	2429,6	333,6	15
6. Прибыль от продаж на одного продавца-консультанта-кассира, тыс.руб.	204,7	506,3	301,6	147,5
7. Фонд заработной платы	4174,8	4726,9	552,1	13,2
в том числе продавцов-консультантов	3214,8	3766,9	552,1	17,2

Итак, из обобщающей таблицы видно, что внедрение всех предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования даст увеличение основных показателей коммерческой деятельности и принесет совокупную дополнительную прибыль в размере не менее 5 млн. 738 тыс. 900 рублей. Сравнительный график изменения основных показателей от внедрения всех мероприятий представлен на рисунке 4.4.

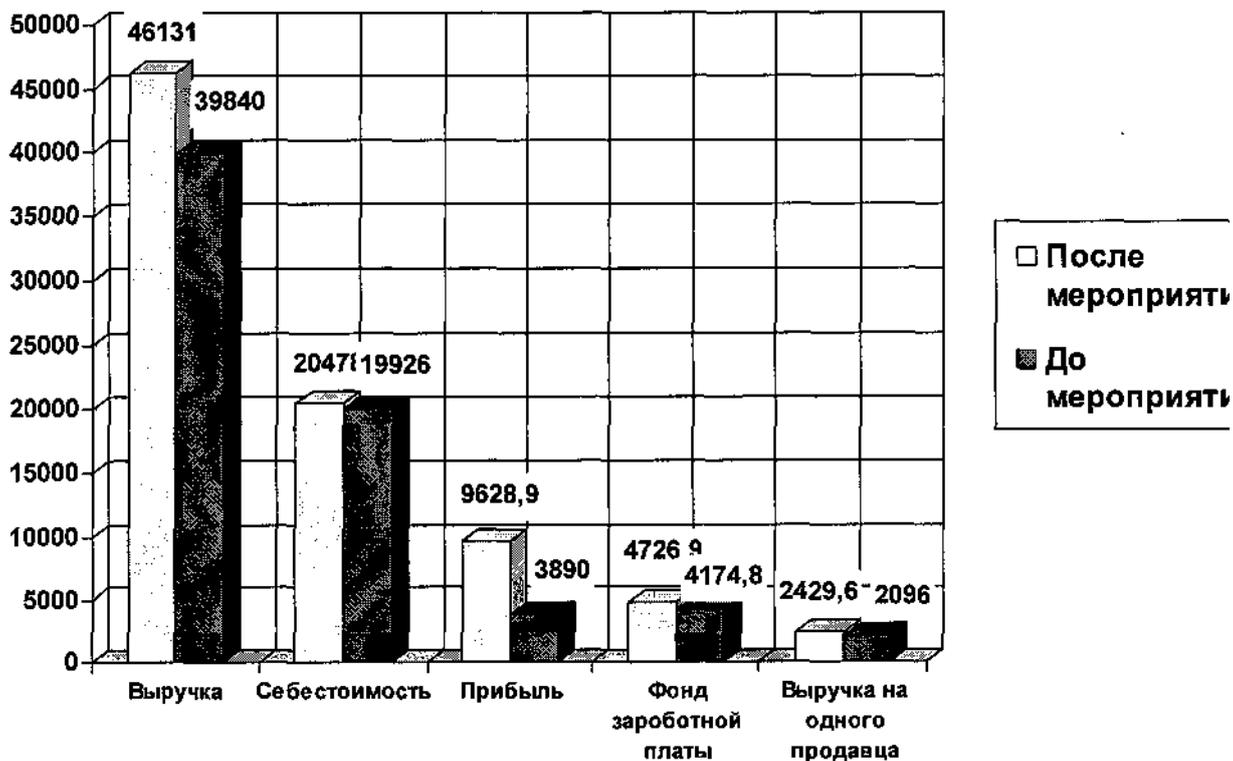


Рисунок 4.4 - График изменения показателей в результате внедрения всех мероприятий в компании «Компания ТЛК»

Значительно увеличится выручка от продажи продукции на 6291 тыс. руб. Однако возрастет и себестоимость проданной продукции на 552,1 тыс. руб. Затраты на увеличение фонда заработной платы включены в себестоимость.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что внедрение мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала не только позволит использовать дополнительные средства для дальнейшего развития, расширения деятельности и, как следствие, расширения штата, но и дадут стабильное улучшение показателей коммерческой деятельности фирмы, принесут значительное повышение прибыли при минимальных затратах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе рассмотрена система стимулирования персонала и экономический результат от её совершенствования на примере системы магазинов «Синар» (ООО «Компания ТЛК», г. Кемерово).

В первом разделе представлены теоретические основы стимулирования труда, рассмотрены типы мотивации и стимулирования персонала, раскрыты современные формы и методы стимулирования труда в организации, представлен порядок разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования.

Во втором разделе дана организационно-экономическая характеристика компании «Компания ТЛК», рассчитаны и проанализированы основные показатели коммерческой деятельности за период с 2013 по 2015 год. По результатам анализа сделаны выводы о том, что развитие коммерческой деятельности компании за отчетный период имеет отрицательную тенденцию. Так выручка от продажи продукции за весь анализируемый период упала на 0,5% и достигла значения в 39840 тыс. руб., коммерческие расходы возросли на 55,4% и составили в 2015 году 16024 тыс.руб., себестоимость реализованной продукции снизилась на 16,5%, прибыль от продажи уменьшилась на 34,2% и составила в 2015 году 3890 тыс. руб.

Данная тенденция связана с тем, что в 2015 году был закрыт на ремонт один из самых рентабельных магазинов. В то же самое время были открыты новые торговые площади (2 новых магазина с меньшим товарооборотом), что и привело к значительному увеличению расходов, снижению товарооборота и прибыли.

В третьем разделе была рассмотрена структура заработной платы сотрудников компании «Компания ТЛК», проведён полный анализ мотивации и стимулирования труда неуправленческого персонала данной организации, результаты которого позволили сформулировать следующие основные

ВЫВОДЫ:

- в целях стимулирования неуправленческого персонала руководство использует разграничение продавцов-консультантов-кассиров на категории по квалификации, ежемесячное премирование сотрудников по результатам труда, издание корпоративной газеты;

результаты анкетирования неуправленческого персонала показали, что более значимыми для продавцов-консультантов-кассиров являются такие факторы, как повышение заработной платы, оплата по результатам труда, признание и одобрение со стороны руководства;

22% сотрудников не устраивают существующие условия работы, что говорит о наличии недостатков в существующей системе стимулирования на предприятии;

С целью устранения выявленных недостатков в четвертом разделе были разработаны мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в компании «Компания ТЛК»: вознаграждение за выслугу лет, премирование лидера продаж и депремирование аутсайдера продаж, коллективный бонус.

Был просчитан экономический эффект от их внедрения. Суммарные затраты на проведение всех мероприятий составят 552,1 тыс. руб., а дополнительная прибыль компании будет равна 5 млн. 738 тыс. 900 руб. Это говорит о высокой эффективности системы стимулирования персонала. Компания может прибегнуть к реализации некоторых наиболее выгодных для нее мероприятий, но комплексное внедрение всех проектов, безусловно, будет наиболее эффективным.

Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Основным слагаемым эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. В организациях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, а также характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по-

настоящему действенным и лично значимым. Использование различных форм и методов стимулирования позволит сформировать руководству организации действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только стабильному функционированию, но и развитию компании.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология.: Учеб. пособие. - М.: «Финансы и статистика», 2006.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом: Учеб. пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 432 с.
3. Варданян И.С. Предложение по совершенствованию системы стимулирования // Управление персоналом. - 2007. - №4. - С. 12-14.
4. Варенов А.В., Исаев С.Ю. Мотивация персонала. Игра или работа. - М.: Речь, 2009. - 160 с.
5. Вилин О.И. Экономика предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 406 с.
6. Демидов Е., Кузьмин В. Управление человеческими ресурсами // Общество и экономика. - 2008. - №6. - С. 54-61.
7. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. - 274 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. - 3-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2013.-198 с.
9. Журавлев П.В. и др. Технология управления персоналом. - М.: Экзамен, 2009.-271 с.
10. Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т. Управление настроем персонала в организации. - М: Инфра - М, 2009. - 288 с.
11. Кибанов А .Я., Захаров Д.К. Этика деловых отношений: Учебник. : под ред. А .Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 328 с.
12. Ключко В.Н. Участие работников в управлении предприятиями. Российский опыт и перспективы // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.-Ш.-С. 64-68.
13. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2006. - 288 с.
14. Лисин П.О. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические

- материалы. - М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. - 98 с.
15. Лобанова Т.Н. Управление персоналом в условиях организационных изменений // Управление в кредитной организации. - 2015. - №1. - с.43 - 48
  16. Магура М. Управление персоналом в обучающейся организации // Управление персоналом. - 2015. - №18. - С. 23 - 31.
  17. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. - М.: Феникс, 2014. - 272 с.
  18. Найденов О.А. Внутрифирменное обучение // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - № 10. - С. 13-18
  19. Новиков Е.А. Организация работы службы управления персоналом. - М.: Альфа - Пресс, 2006. - 284 с.
  20. Одегов Ю.Г., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом. Современный подход. - М.: Альфа - Пресс, 2009. - 168 с.
  21. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации. - М.: Экзамен, 2009. - 288 с.
  22. Папонова Н.Е. Обучение персонала компании. - М.: Финпресс, 2011.- 176 с.
  23. Погодина Г. Рецепты управления персоналом // Справочник по Управлению персоналом. - 2009. - №8. - С. 38 - 45.
  24. Потемкин В.К. Управление персоналом. - СПб.: Питер, 2010. - 432 с.
  25. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия. - М.: ТК Велби, 2008. - 488 с.
  26. Приголовко Г.А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №1.-С. 19-24.
  27. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. - М.: Дашков и К, 2007. - 416 с.
  28. Стародубов В.И., Сидоров П.И. Управление персоналом организации. - М.: ГЭОТАР - Медиа, 2006. - 1104 с.
  29. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. - М.: КноРус, 2011.-536 с.

30. Холодков А.В, Сурков С.А. Экономические аспекты управления человеческими ресурсами // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №1. - С. 67-75.
31. Ципкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов ВУЗов, обуч. по экон. спец. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 446 с.
32. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. - М.: ГроссМедиа, 2007. - 248 с.
33. Шапиро С.А. Организационные коммуникации в целях эффективной работы компании. - М.: РОСБУХ, 2007. - 336 с.
34. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2014. - 368 с.
35. Шинкаренко О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000:2000. - М.: Дело и Сервис, 2007. - 368 с.
36. Юрасов И.А. Особенности управления Российскими социально-трудовыми отношениями на современном этапе // Менеджмент в России и за рубежом. -2015.-№2.-С. 34-39.
37. <http://www.ereport.ru>
38. <http://www.hr-hunter.com/lib/practicum/28>
39. <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php7storyicH469>
40. <http://www.hr-portal.ru/article/effektivnye-kommunikatsii-v-organizatsii>
41. <http://buklib.net/component/option,comJbook/task,view/Itemid,36/catid,102/id>

Министерство образования и науки РФ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кемеровский технологический институт пищевой  
Промышленности (университет)»

Кафедра «Экономика и управление»

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

к выпускной квалификационной работе на тему:  
**«АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА  
РАБОТНИКОВ ООО «КОМПАНИЯ ТЛК» Г.КЕМЕРОВО»**

Выполнил студент гр.МТз-211  
Бром В.Е.

Руководитель : доцент, к.э.н.  
П.В.Масленников

Кемерово 2016

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

Таблица А.1 - Основные показатели коммерческой деятельности ООО  
«Компания ТЛК» за период с 2013 г. по 2015 г.

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение, %		
					2014г./ 2013г.	2015г./ 2014г.	2015г./ 2013г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Товарооборот(без НДС, акцизов и других аналогичных платежей)	тыс. руб.	37613,0	42280,0	39840,0	112,4	94,2	105,9
<i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	40057,5	45451,0	39840,0	113,4	87,6	99,5
2. Коммерческие расходы	тыс. руб.	9685,0	10232,0	16024,0	105,6	156,6	155,3
<i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	10314,5	10999,4	16024,0	106,6	145,6	155,4
3. Себестоимость реализованной продукции, услуг	тыс. руб.	22384,0	23192,0	19926,0	103,6	85,9	89,0
<i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	23838,9	24931,4	19926,0	104,5	79,9	83,5
4. Прибыль (убыток) от реализации продукции	тыс. руб.	5544,0	8856,0	3890,0	159,7	43,9	70,1
<i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	5904,3	9520,2	3890,0	161,2	40,8	65,8
5. Рентабельность продаж	%	24,7	38,1	19,5	154,2	51,1	78,9
6. Среднесписочная численность работающих	чел.	16	16	23	100	143,7	143,7
<i>в том числе продавцы-консультанты</i>	чел.	13	13	19	100	146,1	146,1
7. Выручка на одного работающего	тыс. руб./ чел.	2503,0	2840,0	1732,0	113,4	60,9	69,1

Продолжение таблицы А. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Выручка на одного продавца-консультанта	тыс. руб. / чел	3081,0	3496,0	2096,0	113,4	59,9	68,0
9. Прибыль от реализации на одного продавца- консультанта	тыс. руб./ чел	454,1	732,3	204,7	161,2	27,9	45,0
10. Прибыль от реализации на одного работающего	тыс. руб./ чел	369,0	595,0	169,1	161,2	28,4	45,8
11. Фонд заработной платы в том числе ФЗП продавцов- консультантов	тыс. руб.	2442,0	2763,6	4174,8	113,1	151,0	170,9
		1794,0	2043,6	3214,8	113,9	157,3	179,1
12. Среднемесячная заработная плата работающего	тыс. руб.	12,7	14,4	15,1	113,3	104,8	118,8
13. Среднемесячная заработная плата продавца- консультанта	тыс. руб.	11,5	13,1	14,1	113,9	107,6	122,6
14. Общая площадь: в том числе торговая	м <sup>2</sup>	340	340	460	100,0	135,2	135,2
	м <sup>2</sup>	304	304	404	100,0	132,8	132,8
15. Выручка на 1 м торговой площади	тыс. руб.	131,7	149,5	98,6	113,5	65,9	74,8
16. Прибыль от реализации на 1 м <sup>2</sup> торговой площади	тыс. руб.	19,4	31,3	9,6	161,3	30,6	49,4
17. Среднегодовая стоимость производственных основных средств	тыс. руб.	14556,0	16043,0	12476,0	110,2	77,7	85,7
18. Фондоотдача на 1руб. осн.средств	руб.	2,7	2,8	3,1	103,7	110,7	114,8

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

### АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

ООО «Компания ТЛК»

Таблица Б.1 - Коэффициент корректировки суммы премии управленческого

% выполнения плана	80% и выше	79,9-70%	69,9% и ниже
Коэффициент корректировки суммы премии	1	0,9	0,8

Таблица Б.2 - Показатели выполнения стандартов обслуживания

Наименование нарушения	Регламентирующий документ	Кол-во штрафных баллов
1	2	3
<b>1. Соблюдение регламента и трудовой дисциплины</b>		
Нарушение дисциплины в торговом зале (опоздание 10 минут - 1 балл, общение между собой на отвлечённые темы, использование мобильного телефона)	Стандарт «Обслуживания и сервиса в фирменной торговой сети «Синар»	1-5 баллов
Несоответствие внешнего вида и имиджа внутрифирменным стандартам (макияж, маникюр, причёска, фирменная одежда, недовольное выражение лица)	Стандарт «Обслуживания и сервиса в фирменной торговой сети «Синар»	2 балла
Недостаточное или отсутствие участия в обязательной деятельности (инвентаризация, самоучёты, подготовка зала к смене коллекции, переодевание манекенов и т. д.)	Регламент «Работы продавца-консультанта-кассира». Рабочая инструкция продавца-консультанта-кассира	5 - 15 баллов
Неисполнение распоряжений руководства		10 баллов
Наличие беспорядка на рабочих местах (тумбочках, кассовых узлах, подсобках, торговом зале)	Регламент «Работы продавца-консультанта-кассира». Рабочая инструкция продавца-консультанта-кассира	10 баллов
<b>2. Работа с товаром в торговом зале</b>		
Отсутствие знаний (ассортиментного, модельного, размерного ряда)		10 баллов
Некомпетентность в консультации (покупателей по используемым материалам, тканям, моделям, розничным ценам, по подгонке изделия по фигуре)		2 балла

Продолжение таблицы Б.2

1	2	3
Ненадлежащая работа с товаром (некачественная подсортировка, неаккуратная выкладка товара, наличие в торговом зале товара нетоварного вида, самостоятельная раскомплектовка изделия без разрешения компетентного лица)	Регламент «Работы продавца-консультанта-кассира». Рабочая инструкция продавца-консультанта-кассира	5 баллов
Работа с ценниками (неправильно оформленные ценники на товар, отсутствие подвешенного ярлыка или ценника)	Регламент «Работы продавца-консультанта-кассира». Рабочая инструкция продавца-консультанта-кассира	5 баллов
Неправильные действия продавца по возврату товара	«Правила работы при обмене товара или возврате денежных сумм покупателям»	5 баллов
<b>3. Работа с покупателями</b>		
Несоблюдение стандартов обслуживания (отсутствие приветствия и внимания к покупателю, провоцирование и поддержание конфликтных ситуаций)	Стандарт «Обслуживания и сервиса в фирменной торговой сети «Синар»	5 — 10 баллов
Обоснованные жалобы покупателей в книге отзывов или устные жалобы (на усмотрение директора)	«Книга жалоб и предложений»	5 - 10 баллов
<b>4. Кассовая и другая учётная документация</b>		
Несвоевременное или неправильное заполнение первичных кассовых документов	Регламент «Работы продавца-консультанта-кассира». Рабочая инструкция продавца-консультанта-кассира	1 - 10 баллов
Нарушение правил расчёта с покупателями при оформлении купли-продажи изделия на ККМ (оформление покупки без использования ККМ)	Регламент «Работы продавца-консультанта-кассира». Рабочая инструкция продавца-консультанта-кассира	1 - 10 баллов
Незнание основных статей «О защите прав потребителей»	Закон РФ от 07.02.1992 №2300- 1 «О защите прав потребителей», «Правила работы при обмене товара или возврата денежных сумм покупателям»	10 баллов
Примечание: нарушение правил внутреннего трудового распорядка (прогул, появление на рабочем месте в нетрезвом виде или с явными признаками похмельного синдрома)	Правила внутреннего трудового распорядка	100 баллов-100% лишения премии по приказу

Таблица Б.3 - Структура заработной платы персонала в ООО «Компания ТЛК»

Категория	Оклад, руб.	Районный коэффициент, руб.	Ставка премии	
			Коэффициент от товарооборота, %	Коэффициент от личных продаж, %
Директор	17000	5100	0,285	-
Бухгалтер	12500	3750		-
Менеджер	8000	2400	0,285	-
Продавец-консультант-кассир	6450	1935	-	2,86

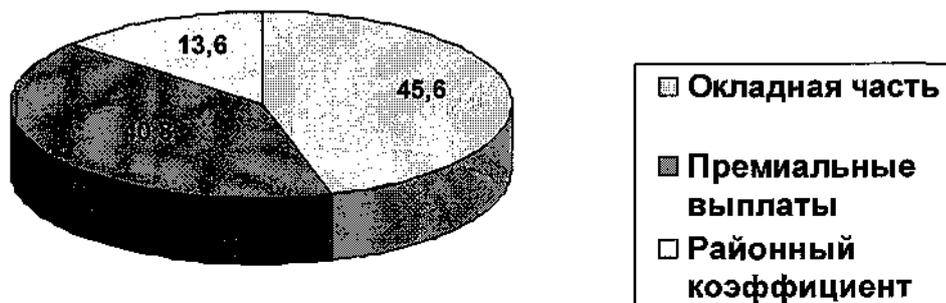


Рисунок Б.1 – Структура заработной платы неуправленческого персонала

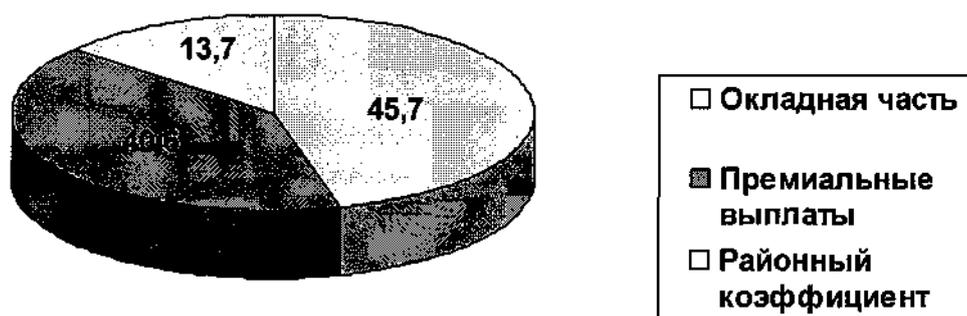


Рисунок Б.2 – Структура заработной платы управленческого персонала

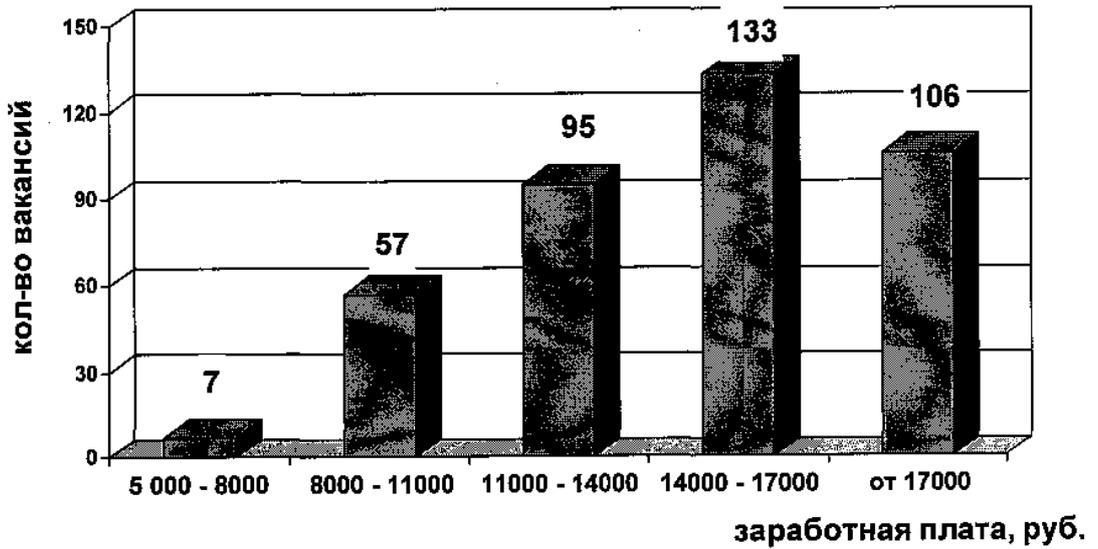


Рисунок Б.3 – Распределение количества вакансий на должность «продавец» по заработной плате по г.Кемерово

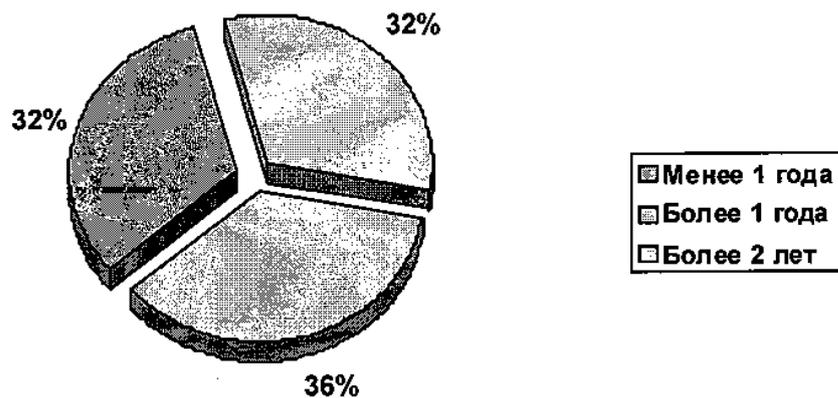


Рисунок Б.4 – Продолжительность работы персонала в компании

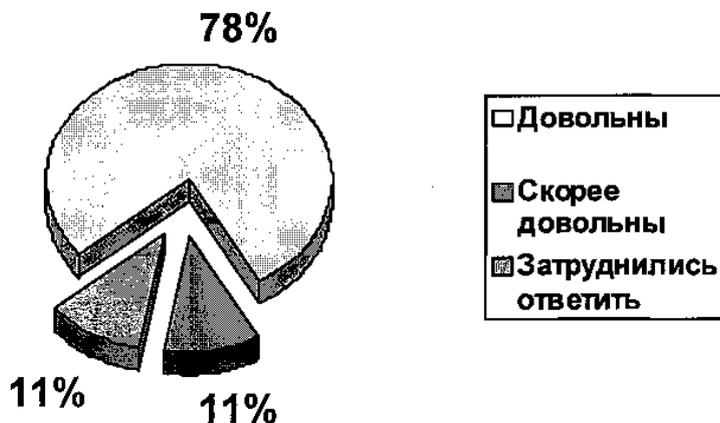


Рисунок Б.5 – Оценка персонала своей работы в компании

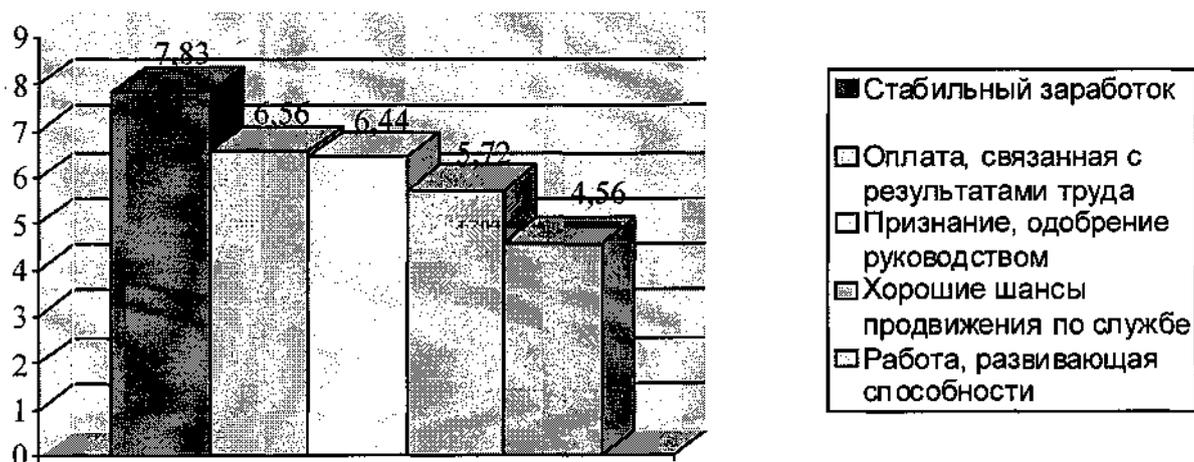


Рисунок Б.6 – Факторы, от которых зависит производительность труда

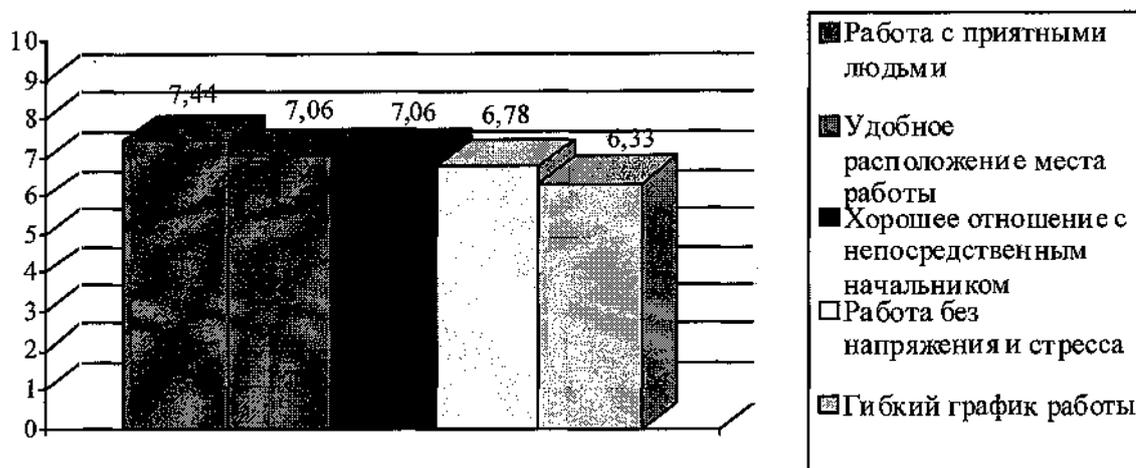


Рисунок Б.7 – Оценка привлекательности работы

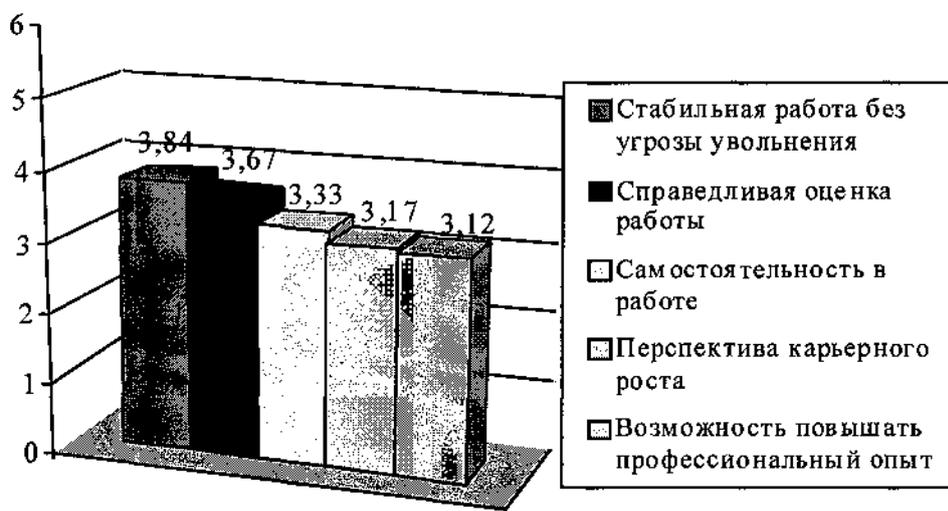
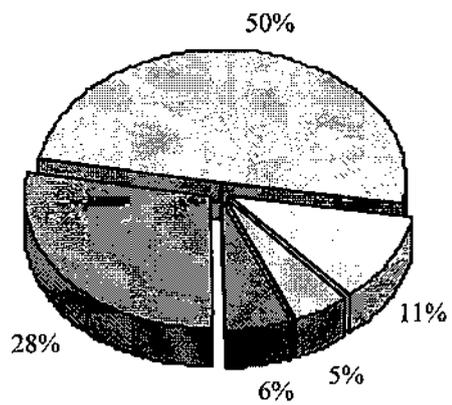


Рисунок Б.8 – Факторы, повышающие эффективность работы



- Удовлетворены работой в фирме и не хотели менять место работы
- Удовлетворены работой в фирме, но по объективным обстоятельствам хотели сменить место работы
- Не удовлетворены работой в фирме, но не хотели менять место работы
- Не удовлетворены работой и хотли сменить место работы
- Не задумывались над этим опросом

Рисунок Б.9 – Утверждения, соответствующие позиции работника

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

(обязательное)

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

#### ПЕРСОНАЛА

#### ООО «Компания ТЛК»

Таблица В.1 - Экономический эффект от внедрения мероприятия -  
вознаграждение за выслугу лет в компании «Компания ТЛК»

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи продукции, тыс.руб.	39840,0	41937,0	2097,0	5
2. Себестоимость проданной продукции, тыс.руб.	19926,0	19987,1	61,1	0,3
3. Коммерческие расходы, тыс.руб.	16024,0	16024,0	0	0
4. Прибыль от продаж, тыс.руб.	3890,0	5925,9	2035,9	52,3
5. Выручка на одного продавца-консультанта-кассира	2096,0	2207,0	111,2	5
6. Прибыль от продаж на одного продавца-консультанта-кассира, тыс.руб.	204,7	311,9	107,2	52,3

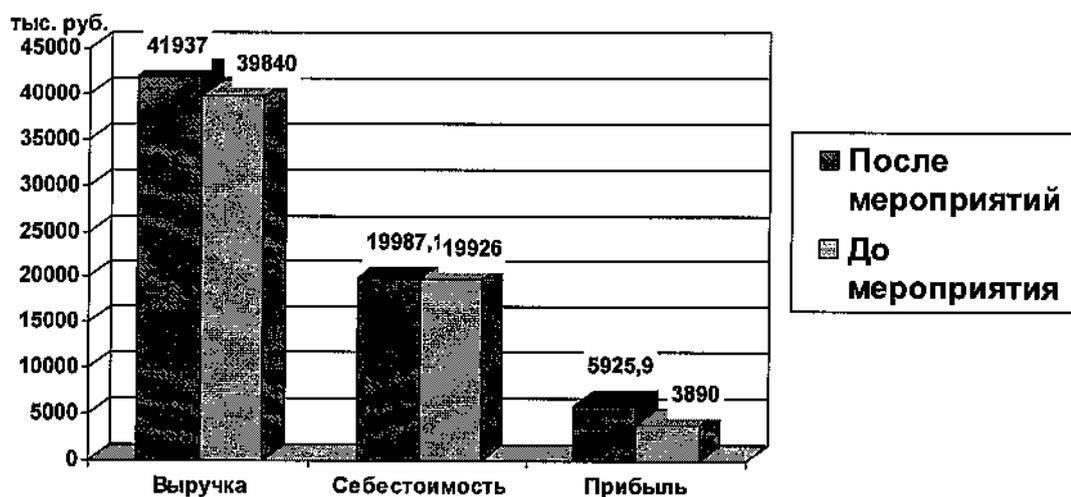


Рисунок В.1 - Сравнительный график изменения показателей после внедрения мероприятия «вознаграждение за выслугу лет»

Таблица В.2 - Экономический эффект от внедрения мероприятия по премированию лидера продаж и депремированию аутсайдера продаж

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи продукции, тыс.руб.	39840,0	41937,0	2097,0	5
2. Себестоимость проданной продукции, тыс.руб.	19926,0	19977,0	51,0	0,26
3. Коммерческие расходы, тыс.руб.	16024,0	16024,0	0	0
4. Прибыль от продаж, тыс.руб.	3890,0	5936	2046,0	52,6
5. Выручка на одного продавца-консультанта-кассира	2096,0	2207,0	111,2	5
6. Прибыль от продаж на одного продавца- консультанта-кассира, тыс.руб.	204,7	312,4	107,7	52,6

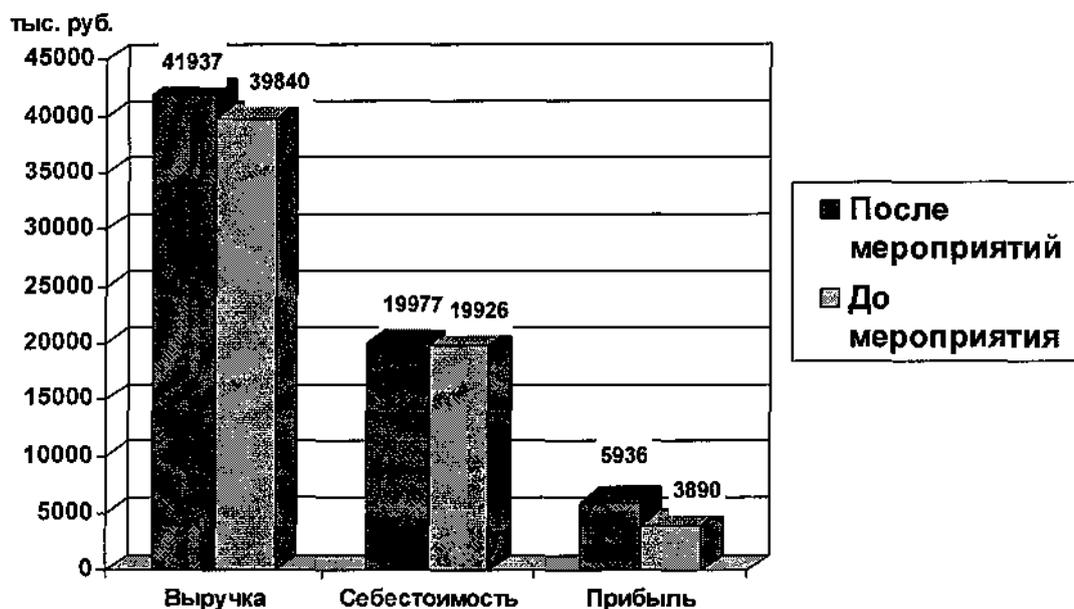


Рисунок В.2 - Сравнительный график изменения показателей после внедрения мероприятия - премирование лидера продаж и депремирование

Таблица В.3 - Коэффициент корректировки суммы премии

Процент перевыполнения плана, %	Коэффициент корректировки суммы премии, %	
	Для продавцов	Для менеджеров
101 - 110	3	0,3
111 - 120	3,5	0,35
121 - 150	3,8	0,38
От 151 и выше	4	0,4

Таблица В.4 - Экономический эффект от внедрения

«коллективный бонус»

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи продукции, тыс.руб.	39840,0	41937,0	2097	5
2. Себестоимость проданной продукции, тыс.руб.	19926,0	20366	440	2,2
3. Коммерческие расходы, тыс.руб.	16024,0	16024,0	0	0
4. Прибыль от продаж, тыс.руб.	3890,0	5547	1657	42,6
5. Выручка на одного продавца-консультанта-кассира	2096,0	2207,0	111,2	5
6. Прибыль от продаж на одного продавца-консультанта-кассира, тыс.руб.	204,7	291,9	87,2	42,6

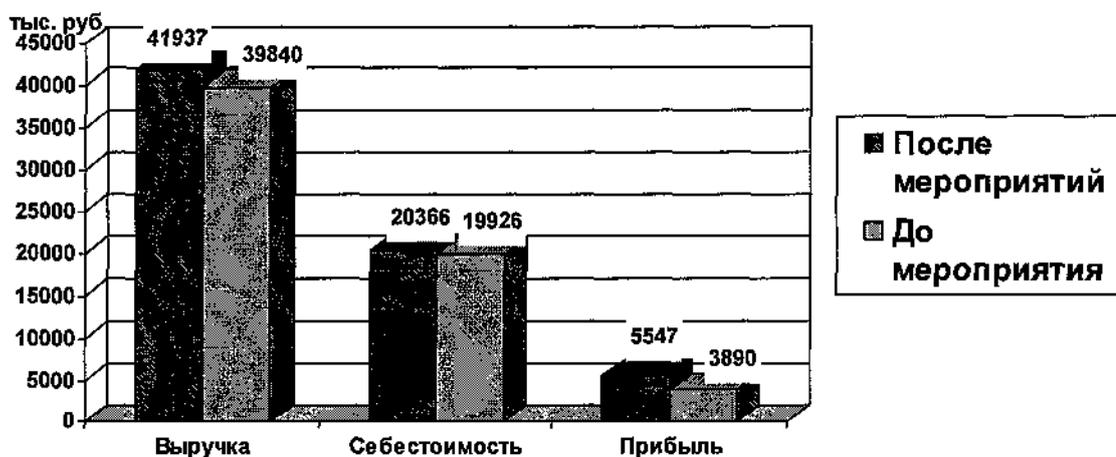


Рисунок В.3 - Сравнительный график изменения показателей после внедрения мероприятия «коллективный бонус»



Рисунок В.4 - Структура заработной платы продавца-консультанта-кассира после комплекса мероприятий

Таблица В.5 - Финансовые результаты деятельности компании «Компания ТЛК» после проведения всех мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи продукции, тыс.руб.	39840,0	46131	6291	15
2. Себестоимость проданной продукции, тыс.руб.	19926,0	20478,1	552,1	2,76
3. Коммерческие расходы, тыс.руб.	16024,0	16024,0	0	0
4. Прибыль от продаж, тыс.руб.	3890,0	9628,9	5738,9	147,5
5. Выручка на одного продавца-консультанта-кассира	2096,0	2429,6	333,6	15
6. Прибыль от продаж на одного продавца-консультанта-кассира, тыс.руб.	204,7	506,3	301,6	147,5
7. Фонд заработной платы	4174,8	4726,9	552,1	13,2
в том числе продавцов-консультантов	3214,8	3766,9	552,1	17,2

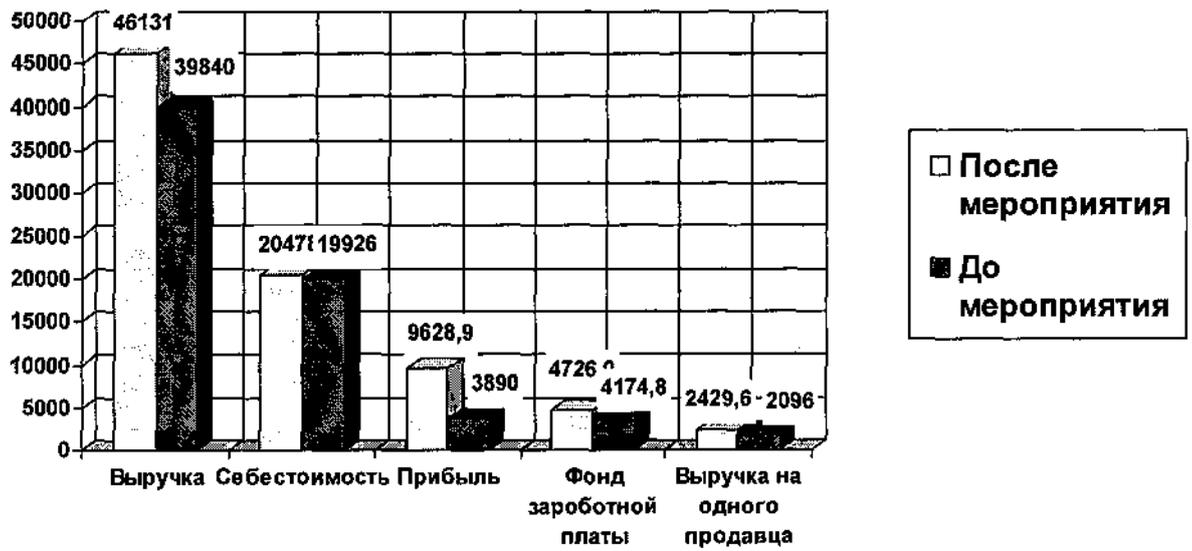


Рисунок В.5 – График изменения показателей в результате внедрения всех мероприятий в компании «Компания ТЛК»