МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ И ПОРЯДОК РАСЧЕТА ФОНДА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ**

Работу выполнила И. Р. Крушницкая

(подпись, дата)

Факультет экономический курс 2 Специальность 38.05.01 – Экономическая безопасность Научный руководитель,

канд. экон. наук, доцент­­ А. В. Коваленко

(подпись, дата)

Нормоконтролер

преподаватель Д. Н. Ванян

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Порядок расчета фонда заработной платы и стимулирование труда работников 5
	1. Понятие и формы стимулирования труда 5
	2. Понятие, виды и формы расчета фонда заработной платы 10
2. Методика, анализ и оценка стимулирования и оплаты труда работников ПАО «МТС» 14
	1. Организационно-технологическая и финансово-экономическая характеристика ПАО «МТС» 14
	2. Порядок расчета фонда заработной платы работников «МТС» 17
	3. Методика, анализ и оценка системы стимулирования работников филиала ПАО «МТС» 21
3. Пути совершенствования оплаты и стимулирования труда в ПАО «МТС» 25
	1. Основные направления совершенствования стимулирования и методов расчета заработной платы работников ПАО «МТС» 25
	2. Мероприятия, касающиеся совершенствования стимулирования и оплаты труда работников ПАО «МТС» и расчет эффекта от их потенциального внедрения 29

Заключение 33

Список использованных источников 36

Приложение А Динамика деловой активности ПАО «МТС»

 г. Сочи, ул. Северная 10 за 2015-2017 г. 38

ВВЕДЕНИЕ

Тема, выбранная мной для написания курсовой работы, является очень актуальной в современном мире. Ведь сейчас даже представить невозможно функционирование предприятие без фонда заработной платы, а также без стимулирования предприятием своих работников.

Как правило, успех и развитие деятельности предприятия во многом, а зачастую и в большей степени зависит от работников данного предприятия. Вот почему необходимо уделять большое внимание всем механизмам поощрения сотрудников, будь то заработная плата или же стимулирование в виде премирования, субсидирования и т.д.

Актуальность темы определяется тем, что основу эффективности национальной экономики современной России, от части, составляет именно трудовой потенциал страны. Для обеспечения хорошего функционирования такого механизма, необходим постоянный контроль за деятельностью предприятий, чтобы избежать случаев, когда заработные платы вообще не выплачиваются, либо они настолько отличаются от установленного государством минимального размера труда, что люди фактически не могут нормально существовать.

Целью данной курсовой работы является исследование теоретических и практических аспектов фонда заработной платы, а также стимулирования труда работников с точки зрения современности, а также на конкретном примере предприятия ПАО «МТС».

Задачи, которые смогли бы обосновать поставленную мной цель, можно выделить следующие:

1. Охарактеризовать понятие и формы стимулирования труда работников предприятия;

2. Охарактеризовать понятие, виды и формы расчета фонда заработной платы работников предприятия;

3. Определить организационно-технологическую и финансово-экономическую характеристику ПАО «МТС»;

4. Охарактеризовать порядок расчета фонда заработной платы работников ПАО «МТС»;

5. Провести анализ и оценку системы стимулирования работников ПАО «МТС»;

6. Охарактеризовать основные направления совершенствования стимулирования и методов расчета фонда заработной платы работников ПАО «МТС»;

7. Осветить мероприятия, касающиеся совершенствования стимулирования и оплаты труда работников ПАО «МТС»;

8. Произвести расчет эффекта от потенциального внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования и оплаты труда работников ПАО «МТС».

 Объектом исследования является, непосредственно, фонд заработной платы предприятия ПАО «МТС».

Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся в процессе стимулирования труда работников и расчета фонда заработной платы.

Методологическую основу данной курсовой работы составляет совокупность методов, приемов и принципов научного исследования. В процессе работы использовался диалектический метод познания, а также аналитический, логический методы, системный подход.

Информационной базой данной работы являются: учебные материалы, пособия и учебники, научные статьи экономических журналов, интернет-ресурсы, экономические словари.

Данная курсовая работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка использования источников, приложения.

1 Порядок расчета фонда заработной платы и стимулирование труда работников современного предприятия

* 1. Понятие и формы стимулирования труда работников предприятия

Стимулирование. В современном мире каждый работник понимает важность и необходимость данного, побуждающего к рабочему процессу механизма.

Для начала анализа нам следует понять, что такое стимулирование труда. Как правило, трактовок существует большое множество, поэтому приведем наиболее часто трактующиеся.

О. С. Виханский и А. Н. Наумов стимулированием называют «внешней мотивацией, при которой деятельность человека находится под воздействием мотивов, побуждающих работника к решению поставленной перед ним задачи»

Т. Д. Макаренко рассматривает стимулирование как процесс внешнего воздействия на всякую социальную систему, будь то человек или коллектив.

Профессор Н. А. Волгин считает, что стимулирование труда – это «побуждение к действию, причиной которого является интерес, выступающий формой реализации потребностей».

Попытаемся сформировать данное определение самостоятельно, на основе приведенных выше трактовок. Стимулирование труда – это внешний, побуждающий к рабочему процессу механизм активизации персонала, как правило, носящий материальный характер.

В основе любых видов стимулирования лежат показатели, объективно отражающие результаты работы сотрудников и механизм, в котором они увязываются с поощрением в виде вознаграждения [7].

Можно выделить основные принципы стимулирования:

1. Конкретность стимулирования. То есть работник вознаграждается после выполнения определенной, поставленной руководителем задачи. Конкретные и понятные цели лучшим образом стимулируют работника к усиленной работе. Другими словами, задача, поставленная перед сотрудником, должна быть изложена четко и понятно, а также она должна иметь определенный срок выполнения.

2. Оперативность стимулирования. Самым сильным мотивирующим воздействием является вознаграждение, которое получает сотрудник сразу после достижения поставленной ему цели. Все потому, что чем больше времени проходит с момента выполнения поставленной цели до вознаграждения, тем меньше оно побуждает человека к выполнению сверх задач. Сама заинтересованность в получении вознаграждения возрастает по мере сокращения временного интервала между достижением поставленной цели и вознаграждения за выполнение поставленной задачи. Эффективным считается немедленное поощрение работника за проделанную успешную работу, пусть даже и не значительную [3].

3. Достижимость стимулирования. Каждый работник должен иметь равные и реальные шансы на получение вознаграждения. В современных условиях, когда ресурсы являются ограниченными, лучше выбирать поощряющие награды небольшой стоимости, но поощрять большее число сотрудников. Тогда и эффект будет куда значительнее.

4. Адаптивность стимулирования. Стимулирование работников должно учитывать в себе как квалификацию и опыт работника, так и его личные возможности. По этому, когда требования к работе сотрудника меняются, то и система стимулирования тоже должна быть изменена, причем усиленно, так как изменить поведение работника очень трудно. Стимулирование можно ослабить уже после достижению необходимого при новых условиях поведения [2].

5. Неожиданность стимулирования. Ученые по всему миру сходятся во мнении, что неожиданное вознаграждение оказывает сильное эмоциональное воздействие на работников. По этому, стоит сказать, что дополнительные стимулы помогают поддерживать интерес сотрудников к их работе.

6. Гласность вознаграждения. Именно гласное поощрение оказывает стимулирующее воздействие на работника, так как публичное признание побуждает сотрудника как минимум поддерживать данный статус. А у остальных сотрудников данный принцип формирует конкурентное поведение, то есть работники сравнивают себя с лучшим сотрудником, тем самым стимулирую себя работать лучше.

7. Разнообразие вознаграждения. Именно эффект новизны при смене вознаграждения обеспечивается мотивационной направленностью. Силу стимулирующего воздействия, как правило, поддерживают разнообразные вознаграждения [10].

Конкретные решения принимаются исходя из специфических условий предприятия, особенностей персонала, с учетом ряда других факторов.

Именно стимулирование помогает работнику реализовать себя не только как работника, но и как личность. Можно сказать, что оно выполняет такие функции как: социальную, экономическую и нравственную [11].

Социальная функция выражается как через развитие личности, так и через формирование социальной структуры общества через уровни доходов, что, безусловно, невозможно без воздействия стимулов.

Экономическая функция заключается в том что, стимулирование способствует повышению эффективности работника, что ведет к экономическим улучшениям производства.

Нравственная функция заключается в формировании активной жизненной позиции и в высоконравственном климате в организации с помощью стимулов работника [17].

Говоря о стимулировании, необходимо иметь в виду, что существуют два основных вида стимулирования, выделяемых многими ученными:

− материальное (денежное и неденежное);

− нематериальное (моральное).

Из названий понятно, что материальныое стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Например: заработная плата, различного вида премии, оплата за сверхурочное время, оплата отпусков и тд. Также сюда относится и неденежное поощрение, например: различного вида субсидии (места в школах, детских садах для детей), дополнительные выходные дни, оплата транспорта и тд.

Что касается нематериальных стимулов, то моральные стимулы – это такие стимулы, действие которые основывается на потребности человека в общественном признании. Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию. Например: служебный рост, уважение со стороны окружающих, возможность самореализации и т.д. [6].

Мировой опыт показывает, что материальные и моральные стимулы не могут быть порознь. Они не могут быть взаимоисключающими, они должны дополнять друг друга. Залогом успеха будет правильное и рациональное корпоративное управление [14].

Важное значение имеют формы организационного стимулирования, выделенные по способу взаимосвязи результатов деятельности со стимулами.

1. Опережающие и подкрепляющие формы стимулирования. Различие между опережающими и подкрепляющими формами стимулирования состоит в степени информированности объекта управления и взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности.

При опережающей форме, объект стимулирования еще до начала деятельности информируется о том, какие необходимо достичь результаты и что можно за них получить. При подкрепляющей, объект стимулирования узнает о том, что оказалось признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности. Стимулирование в этом случае подкрепляет уже осуществленные действия [12].

2. Индивидуальная и коллективная формы стимулирования. Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности трудов коллектива в целом, то коллективная форма.

3. Позитивная и негативная формы стимулирования. Позитивная и негативная формы стимулирования основываются на учете отклонений результатов деятельности от нормативных. Позитивное стимулирование способствует повышению престижности, авторитетности человека в глазах окружающих. Негативное стимулирование направлено на ущемление определенных потребностей работы, что ведет к снижению его престижа и авторитета. Негативное стимулирование задевает самолюбие человека, поэтому его использование в целях стимулирования трудовой активности требует учета многих психологических нюансов.

Негативное стимулирование имеет и достоинства. Оно является более экономичным по сравнению с позитивным, так как не требует для своего осуществления каких-то дополнительных благ, а зачастую даже увеличивает объем находящихся в распоряжении субъекта управления благ. Кроме того, негативное стимулирование принимается людьми значительно острее, чем позитивное.

Таким образом, можно сделать вывод, что система морального и материального стимулирования труда персонала подразумевает под собой комплекс мер, которые направлены на повышение трудовой активности работников, на улучшения качества труда, а также на увеличение его эффективности. Еще профессор Л. Якокка писал: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в стимулировании персонала».

1.2 Понятие, виды и формы расчета фонда заработной платы работников

Для начала нам необходимо понимать, что подразумевает под собой фонд заработной платы. Итак, фонд заработной платы - это суммарный показатель всех затрат предприятия на вознаграждение работников в денежном, либо натуральном виде, без учета источников финансовых средств [4].

Фонд заработной платы необходим, чтобы осуществлять выплаты**:**

− по окладу и тарифной ставке;

− доплаты и премии;

− за высокий квалифицированный труд и т.д.

Классификация расходов предприятия, которые формируют соответствующий фонд заработной платы, предполагает, прежде всего, выделение в отдельную категорию оплаты труда за отработанное время. К данным издержкам, в соответствии с положениями Госкомстата, следует относить:

− зарплату, которая начислена по тарифным ставкам, сдельным расценкам, окладам либо в виде процентов от выручки;

− компенсацию в виде натуральной продукции, премии, вознаграждения, стимулирующие надбавки;

− доплаты за особые условия труда, выполнение трудовых обязанностей в ночное время, работу в выходные и в праздники, выполнение трудовых обязанностей сверхурочно.

Классификация фондов заработной платы:

− прямые фонды заработной платы;

− часовой фонд заработной платы;

− дневной фонд;

− годовой, квартальный и месячный фонды.

Формула фонда заработной платы позволяет провести анализ и оптимизацию следующих данных:

− расхода на заработную плату персонала всех структурных подразделений (всех категорий работников);

− суммы затрат, корректировка ставок, окладов, размеры расценок.

С помощью формулы фонда заработной платы вычисляют сумму фонда, посредством которого начисляются все предусмотренные законодательством выплаты (пенсионные отчисления, взносы в различные страховые фонды и др.).

Рассчитывая годовой фонд заработной платы, необходимы следующие документы:

− годовые расчётные ведомости, отражающие все суммы начисляемых работникам выплат.

− годовой табель учёта рабочего времени, определяющий количество отработанных часов.

− штатное расписание, в котором обозначены тарифные ставки, оклады, в том числе списочный состав персонала организации.

Формула фонда заработной платы выглядит следующим образом:

 Фзп = Зср × Чср × 12 , (1)

где Фзп — фонд заработной платы,

 Зср — заработная плата среднемесячная,

 Чср — среднесписочная численность работников.

Величину средней заработной платы можно определить суммой всех начислений и выплат, входящих в состав фонда оплаты труда, далее их необходимо разделить на 12.

Среднесписочную численность персонала можно вычислить, определив сумму работников на каждый день месяца (далее необходимо разделить на количество календарных дней).

Формула фонда заработной платы за год включает вышеперечисленные действия для периода январь-декабрь, затем полученное число делится на 12.

В фонд заработной платы обычно включают суммы, подлежащие выплате работникам в денежных или натуральных формах [9].

Состав фонда заработной платы отражается следующими показателями:

− заработная плата начисленная;

− доплата за выход в праздничные, выходные дни;

− премии и вознаграждения (например, за непрерывный стаж работы);

− оплата за труд в опасных условиях и т.д.

В фонд заработной платы также включаются выплаты за неотработанное время, которые могут быть следующими:

− время исполнения общественных обязанностей;

− время обучения работника ( повышение квалификации);

− все виды отпусков, исключая неиспользованный отпуск и др.

Существует несколько периодов для расчета фонда заработной платы в соответствии с отчётной временной единицей:

− годовой фонд, который применяют, определяя сумму фонда заработной платы. В данных расчетах формула фонда заработной платы должна включать данные за последний календарный год;

− месячный фонд, который рассчитывает величину фонда заработной платы на каждый месяц;

− дневной фонд оплаты используется реже, но является необходимым при более тщательном анализе затрат на заработную плату;

− часовой фонд, которые применяют в организациях, где используется почасовой метод оплаты труда.

Теперь сформулируем что же такое заработная плата. Заработная плата – это вознаграждение, причитающееся за труд, которое напрямую связно с уровнем квалификации работника, с тем насколько сложные задачи он может выполнять, какими являются условия работы. Сюда же относят и выплаты стимулирующего характера, а также различные компенсации.

В заработную плату входит:

− оплата за отработанное время (оклад, доплаты и надбавки);

− оплата за неотработанное время (отпускные и т.д.);

− единовременные выплаты (премии, годовые вознаграждения).

Оплата труда может быть двух основных форм:

− основная;

− сдельная.

Основная формапредусматривает выплату, рассчитанную исходя из заранее установленного оклада.

Сдельная форма рассчитывается не по тарифным сеткам, а по виду работ, которые уже имеют конкретную стоимость.

Основные функции заработной платы:

− функция воспроизводства компенсирует затраченный в производстве труд работников. Важным признаком реализации является размер зарплаты;

− стимулирующая или мотивационная функция повышает заинтересованность работников в повышении производства;

− социальная функцияпомогает реализовать принцип социальной справедливости [15].

Таким образом, исходя из своих функций, заработная плата должна мотивационно воздействовать на человека, побуждая его к труду. Следовательно, можно сделать вывод, что основной задачей зарплаты является обеспечение материальными ресурсами, а также урегулирование потребностей работника и его семьи.

1. Методика, анализ и оценка стимулирования и оплаты труда работников филиала ПАО «МТС»
	1. Организационно-технологическая и финансово-экономическая характеристика ПАО «МТС»

ЗАО "Кубань-GSM" было основано 15 мая 1997 года. В этом же году, 15 декабря, сеть запустили в опытно-коммерческую эксплуатацию и были подключены первые абоненты. Компания начала осуществлять свою деятельность на территории Краснодарского края и республики Адыгея (лицензии Госкомсвязи №№ 6731 и 9830).

В апреле 2002 года ПАО "МТС" (МТС) приобрело контрольный пакет акций ЗАО "Кубань-GSM", которое на тот момент имело лицензии на предоставление услуг сотовой связи стандарта GSM 900/1800 в Краснодарском крае и Республике Адыгея, и обслуживала 482 тыс. абонентов.

В июне 2003 года ЗАО "Кубань-GSM" начало работу под торговой маркой МТС, жителям Кубани были предложены единые тарифы федеральной сети. На момент ребрендинга количество активных абонентов ЗАО "Кубань-GSM" превысило 1 миллион.

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») – ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений. Предоставляя инновационные услуги и решения, МТС вносит значимый вклад в экономический рост и улучшение качества жизни десятков миллионов людей в странах присутствия.

МТС предоставляет услуги фиксированной телефонии, широкополосного доступа в Интернет и цифрового кабельного телевидения в более чем 200 городах во всех федеральных округах РФ. Всего фиксированными услугами в России охвачено свыше десяти миллионов домохозяйств.

 МТС – один из крупнейших российских работодателей в России. В компаниях Группы на рынках присутствия работают свыше 69 тысячи человек, в МТС в России – около 29 тысяч человек. Компания традиционно входит в топ-5 рейтинга наиболее привлекательных российских работодателей. В компании присутствует почасовая оплата труда, также присутствуют дополнительные возможности получения вознаграждений. Их может получить абсолютно любой работник, выполнивший планы, которые поставлены перед ним на рабочий месяц. Выполнение всех поставленных начальством задач, позволяют сотруднику получить такие виды поощрений, как повышенные месячные премии, а также несколько выходных, которые будут полностью оплачены, как рабочие.

Так как МТС располагает крупнейшей в России непродовольственной розничной сетью из 5 700 салонов связи по обслуживанию клиентов, продаже мобильных устройств, предоставлению финансовых и банковских услуг, в работе будет приведен один из таких салонов, находящийся в городе Сочи на улице Северной.

 Данный салон находится в центре города, что является большим преимуществом для компании в плане обслуживания большого количества клиентов. На 2015 год в нем работали 8 человек, но уже в 2017 году количество работников увеличилось до 13 человек, что позволяет увеличить количество выходных дней, а также повысить эффективность работы всего персонала, ведь теперь каждый сотрудник выполняет те задачи, которые непосредственно за ним закреплены, но не свыше того.

Конечно, увеличение количества работников влечет за собой увеличение производительности труда, а, следовательно, и увеличение выручки от продаж. Так в 2017 году производительность труда увеличилась на 129,5% и составила 604744,77 рублей, а выручка увеличилась на 168,34%, что составило 7861682 рублей по сравнению с 2016 годом.

Необходимо сказать о том, что сотрудники в данном салоне работают по 8 часов. Также у всего персонала, а это операционисты (в 2017 году 12 человек) и 1 менеджер на весь салон, фиксированные ставки, рассчитываемые исходя из почасовой оплаты, на 2015 год часовая ставка составляла 190 руб./час, а уже в 2017 году она составляла 203 руб./час.

Разница в оплате труда между операционистами и менеджером составляет премия, выплачиваемая каждый месяц исходя из годовой выручки и коэффициента, закрепленного за каждым работником.

В дочерней компании МТС в городе Сочи персонал (операционисты) работает посменно, 2 рабочих дня через 2 дня выходных. Менеджер же работает 5 дней в неделю, как старший смены. Как и на любом крупном предприятии раз в год сотрудникам предоставляется оплачиваемый отпуск.

Если говорить о стимулировании персонала, то предприятие полностью заинтересована в стимулировании своих сотрудников. В МТС применяются как материальные (премии, доплаты, поощрения за выполнения сверх плановой нормы работы и т.д.), так и моральные виды стимулирования (различные коллективные походы, участие в различных конкурсах, проводимых по всем дочерним компаниям МТС, различные абонементы и т.д.) [13].

Таким образом, на настоящий момент ПАО «МТС» является одним из самых крупных работодателей, с наиболее приемлемыми системами как оплаты труда, так и стимулирования своих работников. Каждый год МТС затрачивает немало средств для того, чтобы привлечь в свои дочерние компании квалифицированных специалистов, которые будут приносить компании экономические выгоды в будущем.

* 1. Порядок расчета фонда заработной платы работников ПАО «МТС»

На ПАО «МТС» заработная плата включает в себя такие выплаты из фонда заработной платы, как:

1. месячный оклад;
2. премирование за выполнение месячных планов.

Сумма премии определяется каждый месяц на основании управленческого учета деятельности предприятия.

Премиальный фонд формируется только при выполнении двух показателей:

1. выполнение плана по валовой прибыли;
2. выполнение предприятием плана реализации, который устанавливается на день, а в последствии и на месяц.

В ПАО «МТС» установлена следующая зависимость размера премиального фонда от валовой прибыли:

− прибыль до 30000 тыс. руб. – 10% премиального фонда

− прибыль от 300000 до 50000 тыс. руб. – 12%

− прибыль от 500000 до 800000 тыс. руб. – 15%

− от 800000 до 1000000 тыс. руб. – 18%

− свыше 1000000 тыс. руб. – 20%

Причем в Положении о премировании сотрудников сказано, что 70% от премиального фонда идет на распределение между сотрудниками в зависимости от коэффициента трудового участия.

Согласно Положению о премировании предприятия, расчет премии сотрудников производится по формуле:

Пр = ПФ × К , (2)

где Пр – величина премии,

ПФ – премиальный фонд,

К – коэффициент трудового участия, который применяется равным:

1. Старший менеджер (1 чел) – 0,02

2. Операционист-консультант – 0,01

Вознаграждение по итогам работы за год – премиальная выплата в системе оплаты труда, основанием для начисления которой является выполнение в целом по предприятию за отчетный год показателей по объему реализации продукции (услуг). Следует отметить, что выплата вознаграждения по итогам года в ПАО «МТС» производится в целях повышения материальной заинтересованности работников предприятия, обеспечения наиболее полного вклада каждого в достижение конечных результатов работы, укрепления трудовой дисциплины и снижения текучести кадров. Вознаграждение по итогам работы за год выплачивается всем работникам, состоящим в трудовых отношениях с ПАО «МТС».

Вознаграждение не выплачивается:

− временным работникам;

− работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком;

− работникам, имеющим на день издания приказа о выплате вознаграждения неснятое дисциплинарное взыскание (выговор) и т.д.

На исследуемом предприятии применяются доплаты за особые заслуги и отклонения от установленных нормативов.

На предприятии производятся следующие разовые выплаты из прибыли:

1. Премии устанавливаются за выполнение индивидуальных и коллективных особо важных заданий.

2. Премирование работников при представлении их к корпоративным наградам – получение звания «Лучший работник месяца» и т.д.

Проведем расчеты на основании данных из Приложения А.

Рассчитаем цепные абсолютные отклонения и темпы прироста выручки.

1) Абсолютное отклонение 2016г. к 2015г.:

4670231 - 2515162 = 2155069 тыс. руб.

Сразу найдем темп прироста 2016г. к 2015г.:

∆ = 4670231 / 2515162 = 185,7 %

2) Абсолютное отклонение 2017г. к 2016г.:

7861682 - 4670231 = 3191451 тыс. руб.

Сразу найдем темп прироста 2016г. к 2015г.:

∆ = 7861682 / 4670231= 168,34 %

Теперь рассчитаем производительность труда на одного сотрудника:

1) 2015г. – 2515162 / 8чел = 314395,25 руб.

2) 2016г. − 4670231 / 10чел = 467023,1 руб.

3) 2017г. – 7861682 / 13чел = 604744,77 руб.

На основании расчетов выше найдем абсолютные отклонения и темпы прироста.

1) 467023,1 - 314395,25 = 152627,85 тыс. руб.

∆ = 467023,1 / 314395,25 = 148,5 %

2) 604744,77 - 467023,1 = 137721,67 тыс. руб.

∆ = 604744,77 / 467023,1 = 129,5 %

На основании полученных данных рассчитаем фонд заработной платы.

1) 2015г. – 22800 × 8 × 12 = 2188800 тыс. руб.

2) 2016г. – 23400 × 10 × 12 = 2808000 тыс. руб.

3) 2017г. – 24360 × 13 × 12 = 3800160 тыс. руб.

Теперь можем рассчитать абсолютное отклонение и темпы прироста.

1) 2808000 – 2188800 = 619200

∆ = 2808000 / 2188800 = 128,3

2) 3800160 – 2808000 = 992160

∆ = 3800160 / 2808000 = 135,3

Из произведенных расчетов видно, что темп роста производительности труда в 2016 г. увеличился на 48,5%, и вырос быстрее фонда заработной платы, который в свою очередь вырос лишь на 28,3%.

Можно сделать вывод, что в филиале ПАО «МТС» в 2016 году производственные планы для обязательного выполнения для каждого сотрудника были увеличены, с целью увеличения производительности труда. Именно поэтому мы получили такие цифры как 48,5%. Однако, несмотря на увеличение производительности труда, фонд заработной платы не был увеличен в равнозначных долях. Тут есть два объяснения. Либо компания вводила апробирование новой системы увязки оплаты труда и производительности, что не всегда на первоначалах дает хороший результат для всех субъектов компании. Либо руководство не оценило должным образом работу своих сотрудников.

Чего нельзя сказать про 2017 год. В этом году производительность труда увеличилась лишь на 29,5%, когда фонд заработной платы в филиале ПАО «МТС» вырос на 35,3%.

Здесь, скорее всего, это свидетельствует о том, что руководство предприятия в этом году ориентировалось на материальное стимулирование персонала, что подтверждает и рост среднего заработка на ПАО «МТС» с 22800 руб. в 2015 г. до 24360 руб. в 2017 г.

Из данного проделанного анализа можно сделать вывод, что ФЗП в 2017 год в сравнении с 2016 годом возрос на 992160 рублей, темп роста составил 135,3 процента. Увеличение фонда заработной платы произошло с помощью роста численности персонала на 3 человека, а также координации управленческих решений.

Таким образом, увеличение фонда заработной платы является хорошей тенденцией для предприятия. Предприятие видит прямой финансовый интерес вложений в растущий рабочий потенциал своих сотрудников [1].

2.3 Методика, анализ и оценка системы стимулирования работников филиала ПАО «МТС»

В ПАО «МТС» применяются следующие экономические методы управления в виде материального стимулирования труда работников: премиальные по результатам труда.

В ПАО «МТС» применяются следующие методы управления:

1. Закрытие месячных планов позволяет сотрудникам получить несколько выходных дней с полной их оплатой;

2. Стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий (полные соцпакеты, абонементы в фитнес клубы и т.д.).

В соответствии с Трудовым Кодексом предприятия самостоятельно устанавливают должностных окладов и также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников, утверждаемым советом директоров ПАО «МТС».

Основные виды стимулирования, применяемые на данном предприятии:

1. Материальные

− заработные платы;

− премии;

− страхование сотрудников (обязательное медицинское и обязательное пенсионное) и т.д.

2. Моральные

− поощрение хорошо выполненной работы (получение звания «Лучший работник месяца», получение дополнительных выходных и т.д.);

− система санкционных мер (устное замечание, предупреждение, выговор, устный выговор, выговор с занесением в личное дело, строгий выговор) и т.д.

В ПАО «МТС» применяются не только методы экономического и социально-психологического стимулирования, но и разработана система санкционных мер. Условия эффективности применения мер наказания включают в себя:

− Своевременность. То есть, чем ближе наказание по временному отрезку к наказуемому проступку, тем эффективнее будет наказание для сотрудника;

− Интенсивность. Наказание будет действенным, если меры воздействия на сотрудника воспринимаются им как значимые;

− Неличностный характер. Наказание должно относиться к конкретному проступку, а не к личности работника в целом.

Меры наказания, применяемые в ПАО «МТС»: устное замечание, предупреждение, выговор, устный выговор и т.д. Применение санкционных мер дисциплинарного взыскания ведет к лишению премиальных выплат, причитающихся работником за определенный период, полностью или частично.

С целью повышения мотивации к труду, обеспечения материальной заинтересованности работников в улучшении качественных и количественных результатов труда, на предприятии применяется премиальная система труда, предполагающая начисление премии к установленным в трудовых договорах месячным (должностным) окладам при выполнении соответствующих показателей.

Источником материального стимулирования персонала является фонд заработной платы предприятия – в части выплаты месячного (должностного) оклада, премий за достижение поставленных задач, надбавок и доплат, вознаграждения по итогам работы за год.

Для наглядного примера произведем расчеты премий на основании данных из Приложения А за 2016 и 2017 года.

1) Для начала необходимо рассчитать премиальный фонд для 2016 и 2017 годов.

Премиальный фонд 2016г. = 4670231 × 20% × 70% = 653832,34 руб.

Премиальный фонд 2017г. = 7861682 × 20% × 70% = 1100635,48 руб.

2) Теперь найдем премии для двух видов сотрудников – для старшего менеджера и операциониста в 2016 и 2017 годах:

Менеджер 2016г. = 653832,34 × 0,02 = 13076,65 руб.

Операционист 2016г. = 653832,34 × 0,01 = 6538,32 руб.

Менеджер 2017г. = 1100635,48 × 0,02 = 22012,7 руб.

Опериционист 2017г. = 1100635,48 × 0,01 = 11006,35 руб.

3) Проанализируем полученные результаты и проведем их сравнение:

Менеджер = 22012,7 − 13076,65 = 8936 руб.

Операционист = 11006,35 − 6538,32 = 4468,03 руб.

4) Посчитаем темпы прироста:

∆Менеджер = 22012,7 / 13076,65 = 168, 33 %

∆Операционист = 11006,35 / 6538,32 = 168, 33%

Таким образом, мы видим существенные изменения величины премий в 2017 году по сравнению с 2016. Так в 2017 году премия выросла у менеджеров на 8936 рублей, а у операционистов − на 4468,03 рубля. Величина премий возросла почти в 2 раза, все потому что увеличилась годовая прибыль, которая повлекла за собой увеличение премиального фонда. Это может свидетельствовать о хороших принятых управленческих решениях.

Проанализировав существующую систему стимулирования, следует отметить, что применение стимулирующих методов на предприятии, а конкретно материального поощрения – месячного оклада и премирования по результатам деятельности всей организации, происходит с учетом персонального вклада работника. Премиальный фонд распределяется финансовым директором ПАО «МТС». Довольно широко в качестве стимула выполнения управленческих воздействий руководством ПАО «МТС» применяется дисциплинарная ответственность. Крайне велик объем применения организационно-стимулирующих методов, а также стимулов социально-психологического фактора.

Таким образом, проведенный анализ условий оплаты труда и премирования на предприятиях ПАО «МТС» показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятий поставлен в прямую зависимость от конечных результатов их трудовой деятельности. За каждое нарушение трудовой дисциплины к работнику применяются санкции в виде лишения премии или ее части. В настоящее время установленный в МТС стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов.

3 Пути совершенствования оплаты и стимулирования труда в ПАО «МТС»

3.1 Основные направления совершенствования стимулирования и методов расчета заработной платы работников ПАО «МТС»

На предприятии предполагается введение системы материальной заинтересованности, которая направлена на эффективное сопоставление затрат и результатов труда. Необходимо ввести такой подход, где оплата труда приобретает функцию инвестиций в рабочую силу. Их основным источником является конечный валовый доход. Система материального стимулирования сотрудников будет ориентироваться на уровень выполняемых работ, а не на квалификацию сотрудника, которую он получил по диплому. Поощрение работников будет представлено как оплата «за личный вклад». Предприятие само устанавливает определенный набор критериев, по которым будет устанавливаться оценка личного вклада сотрудника [18]. Под вкладом сотрудника подразумевается проявление личных качеств работника и оценка конечных результатов его деятельности.

На предприятии ПАО «МТС» планируется оставить почасовую оплату труда и ввести зависимость от процентного начисления премии (от количества заключенных и оплаченных контрактов на покупку), т.е. будет разработана программа, в которой будет зафиксирована каждая продажа товара и от количества продаж будет начислена премия. В этом случае будет учтен труд каждого работника, их индивидуальный подход к каждому клиенту, заинтересованность в продажах и любезное отношение с каждым клиентом.

Одной из существенных проблем в компании являются невыполнение поставленных перед сотрудниками планов в срок, которые не позволяют получить прибыль в полном объеме. И для того, чтобы их избежать, планируется на первоначальном этапе проводить дополнительные тренинги по психологии, которые помогут сотрудникам данного предприятия лучшим образом понять своих потенциальных клиентов [20].

При проектировании данной системы на ПАО «МТС»
планируется применить такие принципы управления материальным стимулированием как:

1. Показатели и критерии стимулирования труда будут установлены в соответствии с четкой формулировкой результатов, которые в конечном итоге руководство планирует получать от своих работников и предприятия.

2. У руководителей средних и низших звеньев управления будет возможность принятия решений по вопросам стимулирования персонала конкретно их подразделений.

3. При определении размера оплаты труда, будет проводиться тщательный анализ факторов, которые отражают специфику данной организации.

4. Программа эффективности стимулирования персонала будет постоянно дорабатываться, с целью повышения эффективности.

Целью совершенствования системы заработной платы является обеспечение прямой зависимости оплаты труда и получение стимулирующих бонусов от конечных результатов деятельности сотрудников. В решении этой задачи важную роль играет правильный выбор и рациональное применение форм и систем заработной платы, а также стимулирования труда [8].

Учет труда и его оплаты помогут обеспечить:

− контроль фонда заработной платы, производительности труда, использования рабочего времени;

− получение данных по труду и его оплате для планирования и оперативного регулирования;

− осуществление современных и правильных расчетов по оплате труда.

Помимо заработной платы МТС предоставляет своим работникам различные дополнительные бонусы. Сегодня это оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. Как правило, ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т. д.

Для стимулирования работников в компании необходимо разработать эффективную систему дополнительных вознаграждений, таких как:

1. Выплаты надбавок за выполнение дневных и т.д. планов;

2. Повышение заработной платы за стаж работы;

3. Поощрение лучших работников;

4. Установление увеличения процентов заработка по достижению работником определенной денежной суммы в общей прибыли организации;

5. Проведение неформальных мероприятий и встреч коллектива для обеспечения психологической обстановки в коллективе.

Для достижения предложенной системы материального стимулирования нужной степени эффективности необходимо дополнить экономическую систему стимулирования адекватными социально-психологическими мерами стимулирования. При распределении премиального фонда и установлении дополнительных стимулирующих надбавок необходимо особое внимание уделять системе социальных выплат.

В ПАО «МТС» в качестве социальных выплат и льгот как форма стимулирования персонала, представляющая собой способ нематериального поощрения, должно способствовать решению следующих задач:

1. Включение в систему управления персоналом ПАО инструментов стимулирования, основанных на удовлетворенности сотрудников условиями работы на данном предприятии;

2. Формирование у сотрудников предприятия чувства принадлежности к предприятию, а также ответственности за ее судьбу;

3. Использование дополнительного стимулирования для закрепления на исследуемом предприятии наиболее ценных работников;

4. Удовлетворение потребностей работников в наиболее актуальных «на сегодня» сферах жизнедеятельности (безопасность, здоровье, материальная поддержка в сложные, трагические периоды жизни);

5. Решение задач материальной поддержки сотрудников.

Общий список социальных выплат на предприятии, а также стимулирования работников планируется обсудить, непосредственно, с сотрудниками данного предприятия, то есть провести анкетирование, провести коллективное собрание и т.д. [16].

Механизм воздействия на поведение сотрудников существующей формы стимулирования соединяет в себе элементы материальных и социально-психологических рычагов влияния [5]. К числу наиболее значимых методов стимулирования в этой области относят те, которые следует предложить к применению:

1. Выплаты по пенсионным схемам (надбавки к пенсиям, единовременные пособия уходящим на пенсию);

2. Выплаты и льготы, повышающие степень личной безопасности. В настоящее время их наличие наиболее актуально для значительной части работников. Применение данной формы способствует формированию чувства защищенности, уверенности в завтрашнем дне в случае болезни, несчастий, потери работы [19].

3. Выплаты и льготы, направленные на удовлетворение социально-бытовых потребностей персонала, обеспечивающие условия для воспитания детей (частичная оплата содержания детей в дошкольных учреждениях).

4. Компенсирующие выплаты и льготы, связанные с повышением уровня квалификации, получение дополнительного образования (использование собственных технических средств, частые разъезды, повышенные психологические и физические нагрузки).

5. Статусные выплаты и льготы, фиксирующие привилегии работникам в соответствии с заслугами или результатами труда.

6. Другие выплаты, способствующие повышению жизненного уровня работников, формирующие чувство удовлетворенности условиями труда.

Данные мероприятия будут направлены на улучшение качества работы сотрудников, совершенствование организации труда, а также на побуждение сотрудников к трудовой деятельности.

3.2 Мероприятия, касающиеся совершенствования стимулирования и оплаты труда работников ПАО «МТС» и расчет эффекта от их потенциального внедрения

Руководство предприятия ПАО «МТС», в свою очередь, уделило большое значение материальному стимулированию труда работников, но в настоящее время этого не достаточно. Оно также планирует в полной мере осуществить социальные и материальные льготы для своих сотрудников.

Отправной точкой для ПАО «МТС» должен быть план, который устанавливается для сотрудников по двум показателям:

− обороту;

− количеству продаж.

Введение такой системы приведет к повышению:

− выручки;

− эффективности труда;

− уровня обслуживания;

− эмоционального настроя работников.

Для успешного функционирования предприятия в условиях конкуренции необходима эффективная отдача от каждого сотрудника.

Таким образом, в качестве дополнительных затрат на увеличение выручки в настоящий момент на ПАО «МТС» могут стать:

− проведение семинаров по психологии работы с клиентами для повышения уровня продаж;

− разработка критериев коэффициента трудового участия;

− проведение тур походов для поднятия коллективного духа;

− помощь в повышении образования, переподготовке;

− материальную помощь при лечении (льготные путевки в санатории, оплата профилактических медицинских обследований);

− льготное кредитование, взятие процентов на себя, не более 5000 руб.

Чтобы оценить прибыль от внедрения проекта, необходимо оценить затраты на его реализацию (Таблица 1).

Таблица 1 – Затраты на внедрение системы материального и морального стимулирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование мероприятия | Наименование затрат | Затраты на внедрение |
| Проведение семинаров по психологии | Оплата услуг семинариста | 10 000 руб. |
| Разработка критериев коэфф. трудового участия | Оплата труда специалиста по работе с кадрами | 25 000 руб. |
| Проведение тур походов для поднятия коллективн. духа | Организация турпохода | 20 000 руб. |
| Помощь в повышении образования и переподготовке | Единовременная помощь при повышении образования | 10 000 руб. |
| Материальная помощь при лечении (льготные путевки в санатории и т.д.) | Единовременная помощь | 10 000 руб. |
| Льготное кредитование , взятие процентов на себя, но не более 5000 рублей | Единовременная помощь | 5000 руб. |
| Резерв средств | При решении спорных вопросов | 100 000 руб. |
| Итого |  | 180 000 руб. |

Все предложенные мероприятия должны улучшить коммерческую деятельность предприятия. Для оценки эффективности предприятием была проведена экспертная оценка, в которой говорится о том, что предлагаемы мероприятия позволят увеличить выручку как минимум на 120%.

Итак, оценим финансовый результат предприятия по прогнозам экспертов (Таблица 2).

Таблица 2 – Прогноз финансовых результатов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2017 год | Прогноз | Изменение, тыс. руб. | Темп роста, % |
| Выручка, тыс. руб. | 7861682 | 9434018,4 | 1572336,4 | 120 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 3378057 | 4053668,4 | 681611,4 | 120 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 4483625 | 5380350 | 896725 | 120 |

Чтобы понять, будут ли эффективным внедрение данной системы, необходимо рассчитать их эффективность по следующей формуле:

Э = ЧП / ЕЗ, (3)

где ЧП – чистая прибыль,

 ЕЗ – затраты на внедрение.

Итак, проводим расчет:

Э = 896725 / 180000 = 4, 98

Для расчета экономического эффекта применяется следующая формула:

Shr = Sэф – Sз, (4)

где Shr – экономический эффект,

 Sэф – суммарный экономический эффект от реализация мероприятий,

 Sз – суммарные затраты на реализацию мероприятий.

Итак, проводим расчет:

Shr = 896725 – 180000 = 716725 тыс. руб.

Из полученных данных можно сделать вывод, что увеличение чистой прибыли МТС за год после внедрения мероприятия составит 896725 тыс. руб., коэффициент эффективности проекта внедрения составит 4,98. Если он выше 1, следовательно, проект является эффективным.

При рассмотрении экономической ситуации в ПАО «МТС»
следует отметить, что добиться серьезных успехов предприятию сегодня без непосредственного участия ценных сотрудников невозможно. Руководство должно реализовывать инициативных сотрудников и поощрять их.

Обновление действующей концепции системы стимулирования может придать предприятию новые силы. Чтобы процесс обновления системы был успешным, нельзя останавливаться на достигнутом. Необходимым условием должны быть постоянные поиски, совершенствования и внедрения новых идей, которые помогут добиться предприятию существенных эффектов.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием уже существующей системы управления позволит повысить заинтересованность персонала в результатах собственной трудовой деятельности и эффективность системы управления предприятием в целом. Применение предложенной системы стимулирования персонала позволит заинтересовать сотрудников с помощью широкого использования, как материальных методов стимулирования, так и социально-психологических, позволит учитывать и личный вклад каждого сотрудника, сформирует у сотрудников предприятия чувства принадлежности и ответственности за судьбу предприятия, а, следовательно, и закрепить в ПАО «МТС» наиболее ценные и профессиональные кадры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение хотелось бы сказать, что роль фонда заработной платы, а также стимулирования труда работников в современном мире чрезвычайно важна. Без этих факторов немыслимо нормальное функционирование современного предприятия.

Как мы выяснили, что фонд заработной платы – это суммарный показатель всех затрат предприятия на вознаграждение работников в денежном, либо натуральном виде, без учета источников финансовых средств. Сущность которого – формирование денежных средств на основании количества работников предприятия и их средней заработной платы, а также распределение сформировавшихся средств между сотрудниками, в зависимости от личных трудовых вложений.

Тогда, как стимулирование труда – это внешний, побуждающий к рабочему процессу механизм активизации персонала, как правило, носящий материальный характер. Где сущностью является коррелирование отношения сотрудника к своей трудовой деятельности, как положительную, так и в отрицательную стороны.

Произведенный нами анализ в рамках филиала ПАО «МТС», позволил нам увидеть, что предприятие не останавливается на достигнутых системах, как оплаты труда, так и стимулирования своих сотрудников. МТС из года в год принимает такие управленческие решения, которые помогают не только приносить больший доход, но и привлекать все более и более новых сотрудников. Аргументом являются темпы прироста прибыли, которые в 2017 году по сравнению с 2016 составили почти 70%, что, безусловно, является очень хорошим показателем в данном сегменте. Если говорить об оплате труда сотрудников, то и здесь по показателям темпов прироста мы видим непосредственную заинтересованность предприятия в развитии своего персонала. Так в 2017 году по сравнению с 2016 средняя заработная плата увеличилась на 4%, при том, что произошло и нематериальное увеличение привилегий для сотрудников данного предприятия, то есть это и абонементы в спортивные клубы, и дополнительные выходные.

У МТС в планах улучшать свою систему стимулирования труда. Также в планах произвести увеличение средней заработной платы. В компании ПАО «МТС» планируется применить такую систему оплаты труда, которую называют «плавающие оклады». Она заключается в том, что сотрудникам будут устанавливать новые оклады каждый месяц, причем оклады на каждый последующий месяц определяются по результатам работы этих же сотрудников за предыдущий месяц.

Одной из существенных проблем в компании являются не выполнение поставленных перед сотрудниками планов в срок, которые не позволяют получить прибыль в полном объеме. И для того, чтобы их избежать, планируется на первоначальном этапе проводить дополнительные тренинги по психологии, которые помогут сотрудникам данного предприятия лучшим образом понять своих потенциальных клиентов.

 Все это будет основываться на анкетировании своих сотрудников. Таким методом руководство поймет, что является в приоритете для их сотрудников, а также каких инструментов стимулирования не хватает именно на данном предприятии. Ведь стимулирование трудовой деятельности представляет собой процесс воздействия на работника с целью повышения его трудовой активности, непосредственно, для достижения целей организации. Также необходимо понимать, что в системе стимулирования сотрудников предприятия и нематериальные и материальные стимулы должны применяться в совокупности. Так как такая система будет эффективна только тогда, когда она будет основана на совокупности правовых норм, закрепляющих управленческие средства и методы воздействия на персонал с целью увеличения мотивации правомерного поведения и поощрения развития необходимого для организации поведения сотрудника.

Таким образом, в основе эффективной трудовой деятельности в организации лежит рационально построенная система формирования фонда заработной платы и стимулирования труда. Заработная плата и стимулирование труда − понятия не равнозначные. И если заработная плата является внутренним побуждением к действию сотрудника, то стимулирование направлено на создание таких условий в организации, при которых работник будет готов передать свои знания и навыки именно этому предприятию. Заработная плата и стимулирования, безусловно, дополняют друг друга. Вот почему так необходимо, чтобы на любом современном предприятии применялись данные механизмы в совокупности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баширова З. С. Анализ фонда оплаты труда на примере предприятия ООО «Стройпрогресс ДВ» // Молодой ученый. — 2016.
2. Белова А. В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. — 2016. — №9. — С. 491-494.
3. Бойко Ю. И., Коробкина М. А. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016.
4. Веревкина Е. А., Лоскутова Д. С. Заработная плата: современный взгляд учета и контроля // Молодой ученый. — 2016. — №7. — С. 803-805.
5. Волк Е. Н., Даулетбаков Б., Джамай Е. В. и др. / Под общ. ред. С. С. Чернова. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография. Книга 30 / — Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. — 220 с.
6. Гелета И. В., Калинская Е. С., Кофанов А. А.. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / – М. : Магистр, 2007. – 303 с.
7. Генкин Б. М., Коновалова Г. А. Основы управления персоналом. — М.: Высшая школа, 2015. — 228 с.
8. Демидова Н. В. Как повысить результативность труда сотрудников: практическое пособие / Н. В. Демидова. – М.: Дашков и Ко: Вест Кей, 2014. – 222с.
9. Дубровин И. А.., Каменский А. С. Экономика труда: учебник / – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2012. – 232с.
10. Зулкарнеева В. В. Стимулирование персонала как метод повышения трудового потенциала организации [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). — М.: Буки-Веди, 2017. — С. 93-96
11. Кибанов А. Я. Экономика и социология труда: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 582с.
12. Коробкина, М. А. Исследование типов мотивации сотрудников в организации / М.А. Коробкина, Ю.Е. Копытова // Концепт. – 2015.
13. Официальный сайт ПАО «МТС» − [Электронный ресурс]. URL: <https://kuban.mts.ru/> (дата обращения: 01.05.2018).
14. Петренко Е. П., Хрипкова Т. П., Сентябова Т. А. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией, 2014.
15. Попова Н. В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во: "Финпресс", 2015. – 176с.
16. Прыкин Б.В. Экономический анализ предприятий (организаций): Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 360с.
17. Федин В. К. Взаимосвязь материальных и моральных стимулов к труду / В. К. Федин. – М.: Экономика, 2015.
18. Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. СПб., 2015. – 343 с.
19. Шапиро С. А. Управление персоналом: курс лекций, практикум: учебно-методическое пособие // Директ-Медиа. – 2015 г.
20. Шаталова Н. И., Александрова Н. А. и др. Управление персоналом на производстве: учебник под ред. Н. И. Шаталовой. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2015. – 557 с.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименованиепоказателя | 2015 г | 2016 г | 2017 г | Абсолют. Отклон. (+,-)2016г. к 2015 г. | Абсолют. отклон. (+,-)2017г. к 2016 г. | Темп прироста2016г к 2015г., % | Темп прироста 2017г. к 2016 г, % |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 2515162 | 4670231 | 7861682 | 2155069 | 3191451 | 185,7 | 168,34 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 1161091 | 2191229 | 4483625 | 1030138 | 2292396 | 188,7 | 170 |
| Число работников, чел. | 8 | 10 | 13 | 2 | 3 | 125 | 130 |
| Производит. труда, тыс. руб./чел. | 314395,25 | 467023,1 | 604744,77 | 152627,85 | 137721,67 | 148,5 | 129,5 |
| Фонд заработной платы, тыс. руб. | 2188800 | 2808000 | 3800160 | 619200 | 992160 | 128,3 | 135,3 |
| Средняя заработная плата, руб. | 22800 | 23400 | 24360 | 600 | 960 | 102,6 | 104,1 |

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Динамика деловой активности ПАО «МТС» г. Сочи, ул. Северная 10 за 2015-2017 г.