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 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М. В. Лепешкина

(подпись, дата)

Факультет экономический курс 2

Специальность 38.05.01 – Экономическая безопасность

(подпись, дата)   
Научный руководитель

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

(подпись, дата)

Нормоконтролер

преподаватель Д. Н. Ванян  
 (подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc516083358)

[1 Теоретико-методические аспекты исследования стимулирования труда работников и расчета фонда заработной платы на предприятии 5](#_Toc516083359)

[1.1 Обзор отечественных и зарубежных теорий мотивации и стимулирования труда 5](#_Toc516083360)

[1.2 Методика расчёта фонда заработной платы на предприятии 8](#_Toc516083361)

[1.3 Методика анализа и оценки эффективности стимулирования труда на предприятии 10](#_Toc516083362)

[2 Анализ и оценка стимулирования труда работников и порядок расчета фонда заработной платы на предприятии ООО «ЦУМ» 14](#_Toc516083363)

[2.1 Общая характеристика предприятия ООО «ЦУМ» 14](#_Toc516083364)

[2.2 Анализ и оценка эффективности стимулирования труда ООО «ЦУМ» 15](#_Toc516083365)

[2.3 Анализ порядка расчета фонда заработной платы ООО «ЦУМ» 25](#_Toc516083366)

[3 Совершенствование форм стимулирования и порядка расчета труда работников ООО «ЦУМ» 31](#_Toc516083367)

[Заключение 36](#_Toc516083368)

[Список использованных источников 38](#_Toc516083369)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Вопросы анализа вознаграждения персонала представляют собой интерес и сложности, так как включает в себя заработную плату и различные выплаты социального характера. В свою очередь заработная плата, как основная составная часть вознаграждения персонала, состоит из тарифного заработка, премий за производственные результаты, надбавок, связанных с особенностями труда, оплаты отпускных и других выплат за неотработанное время, но предусмотренных трудовым законодательством. Заработная плата включается в себестоимость продукции, а выплаты социального характера в большей мере осуществляется за счет прибыли до налогообложения (прочие расходы) или соответствующих внебюджетных фондов. Увеличение вознаграждения персонала за производственные результаты, с одной стороны, повышает себестоимость продукции и снижает прибыль, а с другой - является важнейшим рычагом воздействия на повышение эффективности производства и социального уровня коллектива организации.

Целью работы является изучение форм стимулирования труда работников и порядок расчета фонда заработной платы.

Задачами работы являются:

* изучение теоретико-методических аспектов исследования стимулирования труда работников и расчета фонда заработной платы на предприятии;
* анализ и оценка стимулирования труда работников и порядок расчета фонда заработной платы на предприятии ООО «ЦУМ»;
* разработка мероприятий по совершенствованию форм стимулирования и порядка расчета труда работников ООО «ЦУМ».

Объектом работы является ООО «ЦУМ».

Предметом работы является экономические отношения складывающиеся по поводу оплаты труда работников.

Методы исследования: анализ, наблюдение, изучение и обобщение, систематизация, сравнение, измерение.

Работа состоит из введения, в котором отражается актуальность работы, предмет, объект, цели и задачи работы, трех глав, раскрывающих сущность работы, а также заключения и списка использованных источников.

# 1 Теоретико-методические аспекты исследования стимулирования труда работников и расчета фонда заработной платы на предприятии 1.1 Обзор отечественных и зарубежных теорий мотивации и стимулирования труда

Если спросить разных руководителей, что такое мотивация, то в их определениях, наверняка, будут такие понятия, как «желания», «потребности», «стремления», «мотивы», «цели», «задачи» или «стимулы». Большинство руководителей считают, что деньги - главный стимул человека в работе. Однако известно, что в ряде случаев человек может самозабвенно трудиться, даже если зарплата его явно не удовлетворяет [4].

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Мотивация - это внутренне состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Существует достаточно большое количество разнообразных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Системы трудовой мотивации разработаны как на основе теоретических исследований, так и практического опыта.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности.

Потребности можно разделить на пять групп [8]:

– физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

– потребности в безопасности и уверенности в будущем;

– защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

– социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

– потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

– потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

В поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней [7].

Удовлетворение этих потребностей в процессе трудовой деятельности работника формирует у него установку на производительный труд. Само понятие «производительный труд» он определяет, как позитивную ориентацию работника на ту работу, которую он выполняет. Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера - Лоулера [12].

Эффективность или жизненность той или иной теории можно проверить только путем её апробации на практике с учетом той среды, где она будет внедряться. Бесспорно, одно, что отсутствие мотивационных моделей в организации будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов [9].

Вместе с тем становится ясным, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально- экономическим последствиям, особенно если в организации действуют неформальные группы.

Нельзя отождествлять понятия мотивация» и стимулирование». Ведь стимулы выполняют роль неких рычагов» воздействия. В качестве стимулирования могут выступать любые блага, получение которых предполагает трудовую деятельность. Главной целью является не побудить человека работать, а побудить делать лучше, чем предусмотрено его трудовыми отношениями. За основу анализа стимулирования труда будем брать теории М. Мароши и Д. С. Синка. Стимулы имеют четыре основные формы:

– принуждение (замечание, выговор, перевод на другую должность);

– материальное поощрение (заработная плата, премии, компенсации);

– моральное поощрение (диплом, грамота, доска почета);

– самоутверждение (авторское изобретение, диссертации).

Что касается М. Мароши, то он выделяет другую классификацию, основанную на цели стимулирования, где целями могут быть достижение определенных результатов(выполнения работы в срок), поощрение части работы.

Д. С. Синк все формы стимулирования разделял по следующей классификации:

* прямые экономические (плата за обучение, премия);
* косвенные экономические (льготное питание, доплата за стаж);
* неденежные (обучение, гибкий рабочий график).

Таким образом, мотивация и стимулирование дает ощутимый сигнал о компенсации затраченных усилий на достижение результатов трудовой деятельности, то есть работник обретет стремление делать качественнее и эффективнее свои обязанности перед работодателем.  
  
 1.2 Методика расчёта фонда заработной платы на предприятии

Формулы унифицированного образца и четких нормативов по расчету фонда не существует. Работодатель в любом случае должен подавать только достоверную информацию.

Годовой показатель обычно рассчитывается путем умножения заработной платы среднего значения на число работающих сотрудников на 12 месяцев.

Например, для расчета берется доход всех руководителей и из него рассчитывается средний показатель. Таким же образом рассчитывается заработок всех работников предприятия [11].

Полученные результаты следует умножить на число всех человек в группе и суммировать между собой. Годовой показатель будет в этом случае образован с помощью умножения на число месяцев в году.

Для расчетов фонда оплаты труда можно взять следующую формулу:

(1)

где ЗП – заработная плата;

ТС, О – ставка тарифа или оклад;

НД – надбавки;

РК – районный коэффициент.

Правильный подсчет начинается с определения временного периода, за который будет производиться определение размеров фонда.

В качестве основополагающего показателя берется за прошлый календарный год.

Формула коэффициента оборота по выбытию:

(2)

Коэффициент текучести кадров:

(3)

Коэффициент постоянства состава персонала:

(4)

На что стоит обратить внимание [18]:

* производя расчет годового показателя необходимо учитывать выплаты, носящие регулярный характер;
* в расчет не берутся единоразовые платежи, относящиеся как к выплатам по заработной плате, так и к социальным выплатам;
* определяется число времени, отработанного каждым работником за предыдущий календарный год. Определяются числовые показатели отработанного времени с помощью табелей, учитывающих рабочее время каждого сотрудника;
* собранная информация обрабатывается, выясняются необходимые данные об отработанном времени каждого работника;
* случаются ситуации, при которых требуется вычислить не годовое, а месячное значение;
* за месячное значение будет приниматься результат, полученный путем деления годового показателя на 12.

Предприятия, практикующие почасовую оплату, для расчетов берут показатели тарифных ставок и выплат (доплат). Сюда относятся премии, двойная оплата за работу в ночное время, праздники и пр.

Фонды заработной платы должны эффективно и экономично расходоваться [10].

Таким образом, в отношении каждой категории работников должны применяться определенные методы для расчета показателей, так как на предприятиях применяются разные системы начисления заработной платы.  
 1.3 Методика анализа и оценки эффективности стимулирования труда на предприятии

Чтобы выстроить качественную программу совершенствования системы стимулирования особенно важно правильно определить основные элементы системы, которые в настоящее время функционируют недостаточно эффективно. Что же следует понимать под эффективностью? С точки зрения ряда американских ученых, эффективность – мера затрат на достижение поставленных целей [12, с. 321].

Отечественный академик Л. И. Абакин под эффективностью понимает отношение результата производства (продукта) к произведенным на его достижение затратам [9].

Современный экономический словарь определяет термин «эффективность» как относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение [10]. Учитывая подходы к определению термина «эффективность», определим трактовку термина «эффективность системы стимулирования».

Под эффективностью системы стимулирования будем понимать максимизацию производительности труда при оптимизации расходов на систему стимулирования работников. Обозначив теоретические подходы к трактовке термина «эффективность», перейдем к изложению четырехступенчатой методики, предлагаемой для проведения оценки эффективности системы стимулирования, изображенной на рисунке 1 [15].

Первая ступень предполагает проведение социологического исследования работников предприятия с целью определения состояния системы стимулирования. При этом при создании опросного листа необходимо придерживаться следующей логики: опросный лист должен позволить HR- менеджменту компании провести SWOT-анализ системы стимулирования [13]. В дальнейшем потребуется всесторонний анализ проведенного исследования с целью формирования результатов SWOT-анализа и сопоставления сильных и слабых сторон системы, а также их возможностей и возможных угроз.

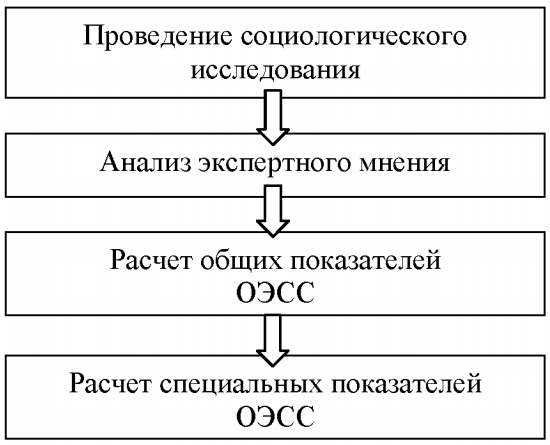


Рисунок 1 – Четырех ступенчатая методика оценки эффективности системы стимулирования [15].

Вторая ступень предполагает анализ экспертного мнения руководителей предприятия на предмет эффективности системы стимулирования путем их анкетирования, ее соответствия основным целям и задачам, стоящим перед предприятием. При этом выборка экспертов должна носить достаточный характер, чтобы оставаться репрезентативной.

Третья ступень заключается в динамическом анализе общих показателей оценки эффективности системы стимулирования [19]. Также для оценки эффективности системы стимулирования используется ряд других показателей таблица 1, которые рассчитываются путем деления показателей, относящихся к финансово-хозяйственной деятельности, к фонду заработной платы [17].

Таблица 1 – Показатели, которые используются при анализе системы стимулирования оплаты труда на предприятиях (составл. автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Описание | Формула |
| П1 | Коэффициент отношения чистой прибыли к фонду заработной платы (далее - ФЗП) | Чистая прибыль /ФЗП |
| П2 | Коэффициент отношения инвестиций к ФЗП | Инвестиции / ФЗП |
| ПЗ | Доля расходов на оплату труда в себестоимости выпущенной продукции | ФЗП / Себестоимость выл. продукции |
| П4 | Коэффициент отношения индекса роста объема производства к индексу роста ФЗП | ∆V*\**100%/∆ФЗП |
| П5 | Коэффициент отношения индекса роста чистой прибыли к индексу роста ФЗП | ∆Чистая прибыть \*100% /∆ФЗП |
| П6 | Коэффициент отношения индекса роста инвестиций к индексу роста ФЗП | ∆Инвестиции \*100% /∆ФЗП |

На вышеперечисленные показатели влияют конъюнктурные сдвиги, которые могут существенно изменять указанные соотношения безотносительно к изменению эффективности системы стимулирования. Для преодоления недостатков общих показателей предлагается использовать следующую ступень методики.

Что касается четвертой ступени, то она предполагает расчет, а также анализ специальных показателей ОСС, к которым соответственно относятся следующие показатели:

– интегрального показателя ОСС;

– показателя корреляционной ОСС.

Интегральный показатель ОСС – это средневзвешенная оценка выполнения ключевых показателей деятельности или key performance indicators (далее – KPI) по подразделению за период, которая относится к премиальным выплатам по подразделению за соответствующий период, важно учитывать, что именно в расчете на одного работника [20].

Таким образом, мы видим, что в целом суть трактовки данного термина едина, авторы сходятся во мнении, что KPI – это такой набор показателей, который позволяет определить, насколько достигнуты цели предприятия.

# 2 Анализ и оценка стимулирования труда работников и порядок расчета фонда заработной платы на предприятии ООО «ЦУМ» 2.1 Общая характеристика предприятия ООО «ЦУМ»

ООО «ЦУМ» – крупнейший в Европе department-store, который на площади более 60000 квадратных метров предлагает модную одежду, сумки и обувь, косметику, парфюмерию, ювелирные украшения и товары для дома.

На пяти этажах представлено более 1500 брендов, среди которых Dolce&Gabbana, SaintLaurent, Valentino, Brioni, Lanvin, TomFord, Alaia, GiorgioArmani, LoroPiana, RalphLauren, BottegaVeneta, Balenciaga, Marni, Zegna, Chloé, Celine, Kiton, Belstaff и другие.

На первом этаже – AppleShop, ювелирные украшения и часы, косметика и парфюмерия, сумки и аксессуары, хрусталь и серебро. На втором этаже представлены одежда, обувь и аксессуары для мужчин. На третьем –модный выбор эксклюзивных и не только марок женской одежды.

На четвертом этаже актуальные бренды в корнере NATA4tsum, мультибрендовой зоне, корнерах марок, а так же модная детская одежда и одежда для новорожденных. На пятом этаже – товары для путешествий и дома.

Организационная структура управления ООО «ЦУМ» представлена на рисунке 2.

Генеральный директор

Отдел рекламы и маркетинга

Хозяйственный отдел

Директор по развитию

Заместитель ген. директора

Отдел импорта брендов

Отдел продаж

Специалист по кадрам

Финансовый директор

Бухгалтерия

Экономист

Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «ЦУМ» (составл. автором)

Возглавляет предприятие генеральный директор, в подчинении которого находится заместитель генерального директора, директор по развитию и финансовый директор. В подчинении заместителя генерального директора находятся профильные отделы: паспортный и визовый отдел, отдел продаж, хозяйственный отдел, специалист по кадрам. Директор по развитию руководит отделами выезда и въезда, а также отделом рекламы. Финансовому директору подчиняются экономист и бухгалтер.

Таким образом, организационная структура ООО «ЦУМ» построена на основе линейно - функционального типа, с развитым административным подразделением.   
  
 2.2 Анализ и оценка эффективности стимулирования труда ООО «ЦУМ»

За добросовестное выполнение должностных обязанностей и достижений высоких результатов в работе, повышение производительности труда, новаторство и другие достижения в работе, способствующие эффективной деятельности ООО «ЦУМ», работники поощряются:

* выдачей премиального вознаграждения;
* награждением ценным подарком.

Данные меры стимулирования труда возможно при учете стабильного темпа роста выручки от деятельность данного предприятия.

В таблице 2 представлены основные показатели деятельности ООО «ЦУМ» рассчитанные по данным отчетности организации.

Таблица 2 – Основные экономические показатели по предприятию   
ООО «ЦУМ» в 2015-2017гг. (составл. автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015г. | 2016г. | 2017г. | Темп роста,% | | |
| 2016/2015 | 2017/2016 | 2017/2015 |
| Выручка от продаж, тыс.руб. | 55438 | 62671 | 57421 | 113,05 | 91,62 | 103,58 |
| Себестоимость, тыс.руб. | 53762 | 60475 | 55203 | 112,49 | 91,28 | 102,68 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 1676 | 2196 | 2218 | 131,03 | 101,00 | 132,34 |
| Коммерческие расходы, тыс.руб. | 200 | 260 | - | 130,00 | - | - |
| Прибыль от продаж(+), убыток(-), тыс.руб. | 1476 | 1936 | 2218 | 131,17 | 114,57 | 150,27 |
| Чистая прибыль(+)/убыток(-), тыс.руб. | 2175 | 1969 | 2498 | 90,53 | 126,87 | 114,85 |
| Рентабельность продаж, % | 2,66 | 3,09 | 3,86 | 116,03 | 125,04 | 145,08 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли, % | 3,92 | 3,14 | 4,35 | - | - | 110,88 |
| Рентабельность оборотных активов, % | 7,51 | 6,00 | 4,95 | - | - | 65,93 |

Как видно из таблицы 2, ООО «ЦУМ» в 2016 году наращивает темпы оказания услуг за счет выпуска увеличения ассортимента услуг, а также за счет расширения рынков сбыта, в связи с чем выручка выросла на 13,05%.

В 2017 году наблюдается спад, связанный со снижением спроса на услуги, что привело к снижению выручки на 8,38%.

За счет роста себестоимости в 2016 - 2017 году меньшими темпами, чем объем продаж в 2017 году валовая прибыль растет на 31,03% в 2016 году и на 1% в 2017 году. Прибыль от продаж также увеличивается на 31,17% в 2016 году и на14,57% в 2017 году.

Пропорционально изменению показателей прибыли меняются и показатели рентабельности продаж.

Так, в 2016 году рентабельность оборотных активов снижается с 7,51% до 6%, а в 2017 году до 4,95%, что связано со снижением эффективности использования активов (снижение связано с тем, что среднегодовая стоимость оборотных активов растет более быстрыми темпами, чем чистая прибыль).

Таким образом, результаты анализа позволяют сделать вывод о том, что ООО «ЦУМ» успешно функционирует на рынке.

Однако остается проблема большой текучести кадров. В целях стимулирования обеспечения качества труда на предприятии и во всех подразделениях осуществляется учет средств стимулирования, примененных к каждому работнику. Отделом кадров ООО «ЦУМ» все решения руководителей предприятия о моральных и материальных поощрениях вносятся в трудовые книжки работников предприятия в соответствующий раздел, согласно инструкции по ведению трудовых книжек. Ведется учет средств стимулирования работников.

В настоящий момент в ООО «ЦУМ» действует система премирования в зависимости от полученной прибыли предприятия, а так же личного вклада работников. В целях усиления материальной заинтересованности в повышении эффективности работы предприятия, достижения лучших конечных результатов деятельности, улучшения качества работы, повышения уровня ответственности каждого работника за порученный участок работы разработано и утверждено «Положение о премировании работников ООО«ЦУМ».

Для определения удовлетворенности персонала условиям труда в ООО «ЦУМ» было проведено анкетирование, представленное в таблице 3.

Таблица 3 – Сводные результаты уровня удовлетворенности персонала в предприятие ООО «ЦУМ», имеющимися условиями труда (составл. автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Аспект деятельности компании | Участники анкетирования | | | | | | | | | | Сред ний балл |
| №1 | №2 | №3 | №4 | №5 | №6 | №7 | №8 | №9 | №10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |  |
| 1. Полезность Вашей работы | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4,1 |
| 1. Перспективы профессионального, служебного роста | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,5 |
| 1. Взаимоотношения непосредственно между руководителем и подчиненным | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,1 |
| 1. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.) | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,7 |
| 1. Надежность места работы | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3,5 |
| 1. Размер оплаты | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3,8 |
| 1. То, насколько эффективно организована работа в целом | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3,9 |
| 1. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,2 |
| 1. Возможности для проявления самостоятельности инициативы в работе | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3,3 |
| 1. Режим работы | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,3 |
| Средний балл | 3,3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 | 3,7 | 3,4 | 3,7 | 3 | 3,7 | 3,8 | 3,64 |

Анализ удовлетворенности персонала организации показал, что все сотрудники в целом удовлетворены. Особое внимание руководству следует уделить перспективам профессионального и служебного роста, так как по данному показателю видно не удовлетворение сотрудников. По остальным показателям наглядно видна удовлетворенность.

Таким образом, в ООО «ЦУМ» лояльность персонала находится на достаточно высоком уровне. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенноти их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. В организации применяют следующие конкретные мероприятий, направленные на повышение лояльности персонала:

* формулирование и доведение до работников миссии компании;
* тренинг командообразования для персонала;
* профессиональные конкурсы, соревнования;
* внутренние СМИ (доска объявлений);
* корпоративные мероприятия, создающие у работников чувство гордости за компанию.

Хорошо организованная система обучения новичков опытными сотрудниками, прохождение испытательного срока, в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте.

Далее для более точного определения типа трудовой мотивации работника рассмотрим данные, которые представлены в таблицы номер 4.  
  
Таблица 4 – Основные и преобладающие типы мотивации персонала ООО «ЦУМ» (составл. автором)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Инструментал | Профессионал | Патриот | Хозяин | Люмпен |
| На первом месте | 13,3 | 46,7 | 33,3 | 6,7 | 6,7 |
| На первом или втором месте | 33,3 | 73,3 | 46,7 | 26,7 | 40,0 |

Средние индексы мотивации по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы.

Результат последнего расчета показывает, какие типы мотивации не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании.

Из проведенного анализа видно, что ООО «ЦУМ» устойчивая, ориентированная на традиции стабильная организация с высокой степенью управляемости.

Проведенный анализ системы управления персоналом ООО «ЦУМ» позволил определить следующие основные проблемы ее функционирования.

1) Отсутствует система адаптации новых сотрудников;

2) Недостаточная продуманность в распределении функций между персоналом. В компании необходимо разработать комплекс мер по совершенствованию организационной структуры управления;

3) Отсутствует система нематериальное стимулирование работников данного предприятия;

4) В ООО «ЦУМ» можно обозначить дефицит личного, организованного взаимодействия со специалистами других отделов в виде регулярных совещаний, направленных на разрешение проблем координации между специалистами предприятия и других отделов. Взаимные претензии подразделений не фиксируются и в регулярном порядке не разбираются. Регламентов выполнения поручений нет. Возможно, с этим связаны некоторые трудности коммуникаций.

К основным недостаткам применяемых методов нематериального стимулирования можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. По всей видимости, руководством ООО «ЦУМ» значимость нематериального стимулирования еще до конца не осознана, однако к осознанию важности этих методов любой думающий руководитель, так или иначе, придет.

Ведь причины неудач компании на рыке предлагаемых товаров, снижение уровня продаж и количества потенциальных клиентов порой кроются не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной мотивации сотрудников компании.

Следовательно, задачей ООО «ЦУМ» является снижение показателя текучести персонала в результате реализации комплексного плана по совершенствованию системы нематериального стимулирования работников предприятия.

Далее рассмотрим факторы прямого воздействия ООО «ЦУМ» в таблице номер 5.

Таблица 5 − Факторы прямого воздействия ООО «ЦУМ» (составл. автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор внешней среды | Содержание фактора |
| Фактор внешней среды прямого воздействия (микросреда) | |
| Потребители | научно-исследовательские и образовательные организации, а также аналитические и опытные лаборатории производственных предприятий. |
| Конкуренты | Другие компании, предлагающие подобные товары |
| Поставщики | Товаропроизводители изделий из стекла, пластмасс, керамики, металла |
| Продукты-заменители | Изделия из стекла, пластмасс, керамики, металла других конфигураций |
| Угроза появления новых игроков | Новые фирмы по оптовой продаже продуктами |

Далее приведен SWOT-анализ ООО «ЦУМ».

Анализ внутреннего состояния компании и учет бизнес окружения компании позволил выделить следующие факторы деятельности компании, как со стороны недостатков, так и со стороны преимуществ.

Таблица 6 − SWOT-анализ, представленный по элементам (составл. автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | S - ПРЕИМУЩЕСТВА | W - НЕДОСТАТКИ |
| O | Конкурентные активы: поле S-O (СИВ)  Как ООО «ЦУМ» может использовать свои сильные стороны для освоения возможностей?  Стратегия:  Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей | Узкие места: поле W-O (СЛВ)  Как ООО «ЦУМ» может преодолеть свои слабые стороны для освоения возможностей? Стратегия:  Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей |
| В О З М О Ж Н О С Т И | 1 Стратегия быстрого роста (S1S3S1O1O3O4O6O7) 2 Стратегия укрупнения посредством слияния или поглощения (S1S2S3S4S5S10O1O6O7) 3 Стратегия диверсификации по отраслям (S1S3S5S6S10O1O2O4O5O7 ) 4 Стратегия функционального лидерства (S1S2S3S4O3O4O6) 5 Участие в консорциумах, вхождение или создание холдинга (S2S3S4S10O1O2O4O6O7) | 1 Стратегия реорганизации с изменением организационной структуры (W3W4W5O1O2O5) 2 Стратегия географического расширения (W1W4W6O1O2O4O7) 3 Стратегия освоения смежных рынков (W1W2W4W6O1O5O6) 4 Стратегия внедрения менеджмента качества (W2W3W4W5O1O5O6O7) 5 Увеличение объема НИОКР (W1W3W4W6O1O4O5) |
| T | Безопасность и защита: поле S-T (СИУ)  Как ООО «ЦУМ» может использовать свои сильные стороны для нивелирования угроз? Стратегия:  Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз | Конкурентные пассивы: поле W-T (СЛУ) Как ООО «ЦУМ» может преодолеть свои слабые стороны для нивелирования угроз? Стратегия:  Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз. |
| У Г Р О З Ы | 1 Стратегия реорганизации с изменением организационной структуры (S1S3S5S6S8S10T2T3T4T5T7T8) 2 Стратегия укрепления организационной культуры (S1S2S3S4S6S8S10 T2T4T7T8) 3 Стратегия отраслевой диверсификации с целью минимизации рисков (S1S3S4S5S10T2T3T5T6) 4 Стратегия внедрения менеджмента качества (S1S3S4S6S7S9S10T2T3T4T5T6) 5 Участие в консорциумах, вхождение или создание холдинга (S2S3S4S10T2T5T8) 6 Наступательная маркетинговая политика (S1S2S3S4S5S7S10T2T3T6) | 1 Стратегия лидерства по издержкам (W1W2W3W4T2T3T8) 2 Стратегия внедрения менеджмента качества (W3W4W5W6T2T3T4T6) 3 Стратегия долгосрочного привлечения финансового капитала (W1W2W3T1T2T3T8) 4 Интеграция «вперед»: генподряд, инвестиции в торговлю (W1W2W4W6T1T2T3T5T8) |

Каждая выдвигаемая гипотеза частной стратегии в той или иной степени удовлетворяет ряду факторов первичной матрицы SWOT. Эти факторы перечисляются в скобках в краткой форме. Например: (S1W4O1T7):

1) S1 => Strength №1 => Преимущество №1 => «Лидерство на рынке»;

2) W4 => Weakness №4 => Недостаток №4 => «Высокие издержки производства»;

3) O1 => Opportunity №1 => Возможность №1 => «Растущий рынок»;

4) T7 => Threat №**7** => Угроза №**7** => «Дефицит квалифицированного персонала «Частные стратегии».

На основе выше перечисленных факторов можно выделить частные стратегии, которые позволят реализовать рыночные возможности и избежать рыночных угроз, используя сильные стороны компании и нивелируя свои слабые стороны. Стратегические альтернативы отсортированы по важности, начиная с наиболее востребованной стратегии в текущей ситуации:

1) Наступательная маркетинговая политика;

Большой потенциал, учитывая отсутствие систематизированных усилий по организации продаж до сих пор и возросшую конкуренцию. Причем не надо бояться продать больше объемов товаров, чем имеется на предприятии. Рыночный момент настолько благоприятен, что растущие цены, скорее всего, позволят привлекать на работы персонал из других регионов и возможно конкурентов (или бывших заказчиков). Главная задача в таких условиях - закрепиться на рынке в новых условиях и расширить свою долю, расширить список компаний-заказчиков;

Важно понимать, что только сильная маркетинговая стратегия - защита от ценовых войн. Ценовой рычаг - путь к демпингу и нулевой рентабельности.

2) Быстрый рост;

Возможен, в краткосрочной перспективе это общая рыночная тенденция в регионе на ближайшие 3 года.

3) Географическое расширение;

Большой потенциал учитывая наработанный опыт, компетенции и высокую квалификацию менеджеров по продажам.

4) Стратегия контроля над издержками;

Низкая рентабельность ООО «ЦУМ» последних лет, в том числе, вызвана высокой себестоимостью. В таких условиях контроль над издержками - важный фактор не только повышения рентабельности, но и конкурентоспособности компании в целом. Принимая во внимание факт возросшей конкуренции в рамках данного сегмента рынка, в качестве целей развития фирмы необходимо ставить интегративный рост как способ сокращения издержек.

5) Укрепление организационной культуры;

Возможно, большой потенциал.

6) Внедрение менеджмента качества;

В перспективе неизбежно, так как все больше и больше конкурентов внедряют СМК. В настоящих рыночных условиях ООО «ЦУМ» не может быть признанным Брендом на рынке, не обладая при этом безупречным качеством своих услуг;

7) Функциональное лидерство;

Возможно, но требует значительных инвестиций в НИОКР. В условиях, когда ООО «ЦУМ» только что выходит из кризиса это будет преждевременно. Необходимо более полно использовать текущие ресурсы и технологии, несущие в себе функциональное лидерство.

Таким образом, наиболее эффективными в сложившейся ситуации представляются 3 стратегии:

1) Расширение на рынке: географическая экспансия. Исходя из благоприятной рыночной ситуации, необходимо развивать свое присутствие на рынке:

– именно на рынке Москвы и области услуги компании априори наиболее востребованы и адекватны рынку;

– необходимо расширять долю компании на наиболее перспективных сегментах.

2) Развитие рынка. Необходимо воспользоваться передовыми технологиями и наработанными компетенциями для продвижения в регионы России;

3) Укрепление организационной культуры.

Таким образом, поскольку на предприятии присутствует большая текучесть персонала, целесообразно разработать мероприятия по стимулированию персонала, с целью снижения текучести кадров, поскольку это является наиболее актуальным для руководства компании.  
 2.3 Анализ порядка расчета фонда заработной платы ООО «ЦУМ»

Ведение бухгалтерского учета оплаты труда на ООО «ЦУМ» строго регламентировано правилами и большим объемом нормативных документов, которые регулируют контроль и учет на предприятии. Некоторые из нормативных документов:

1. В первую очередь, главным основополагающим документом нашей страны является Конституция Российской Федерации. В своем составе она имеет статьи, которые посвящены труду населения в стране;
2. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018). Он устанавливает уровень условий труда и охрану трудовых прав работников;
3. План счетов бухгалтерского учета финансово - хозяйственной деятельности организации и Инструкция по его применению. Приказ Минфина ФР от 31.10.2000г. №94н. В инструкции раскрывается краткое экономическое содержание и назначение, порядок ведения каждого счета плана счетов. Инструкция ведется как по синтетическим, так и по аналитическим счетам;
4. Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ (редакция от 28.12.2017) «О минимальном размере оплаты труда». Величина минимального размера оплаты труда определяется отдельно для целей регулирования заработной платы и пособий по временной нетрудоспособности, для исчисления других платежей, определяемых в зависимости от его величины.

Трудовые отношения в ООО «ЦУМ» регулируются трудовым законодательством РФ.

В ООО «ЦУМ» применяется простая повременная система оплаты труда, где заработок определяется тарифной ставкой, умноженной на количество отработанных дней с учетом премий по итогам работы за отчетный период. Дня учета личного состава и рабочего времени при расчетах по заработной плате используются унифицированные формы учетной документации по учету труда и его оплаты. Табельный учет является основанием для ведения расчетов с работниками по оплате труда на основании отработанного рабочего времени. Порядок начисления заработной платы и включение её в состав затрат предприятия зависит от особенностей деятельности организации и применяемых форм оплаты труда.

В ООО «ЦУМ» затраты на оплату труда включаются в себестоимость продаж и состоят из расходов на оплату труда по всем видам начислений: по основной заработной плате, доплатам и надбавкам, а также оплаты расчетов по неотработанному времени. Из заработной платы работников удерживается налог на доходы физических лиц. Доходы, начисленные работникам ООО«ЦУМ» − в виде выплат и вознаграждений по трудовым и гражданско-правовым договорам, облагаются страховыми взносами. База определяется отдельно в отношении каждого физического лица с начала года по истечении каждого календарного месяца нарастающим итогом.

Информация о состоянии расчетов с персоналом по оплате труда обобщается на синтетическом счете 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», учетные регистры по которому формируются в используемой программе «1C: Бухгалтерия» по необходимым признакам. Синтетический учет расчетов даёт обобщенные показатели по суммам начисленных взносов. Аналитический учет даёт детализированные сведения в зависимости от конкретных условий и потребности в получении сведений для оперативного управления. В таблице 7 представлено штатное расписание ООО «ЦУМ».

Таблица 7 − Штатное расписание и фонд оплаты труда ООО «ЦУМ» за период 2017 г (состав. автором).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Должность | Кол-во | Заработная плата, тыс. руб. | ФОТ, тыс. руб. |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12  13 | Генеральный директор  Зам. ген. директора  Директор по развитию  Финансовый директор  Менеджер по продажам  Специалист по кадрам  Бухгалтер  Экономист  Менеджеры профильных отделов  Специалист по рекламе  Специалист по маркетингу  Консультант  Уборщица | 1  1  1  1  2  1  2  1  7  2  1  1  1 | 45  30  30  30  18  17  20  20  16  17  17  15  10 | 540  360  360  360  432  204  480  240  1344  408  204  180  120 |
|  | Итого | 22 |  | 5232 |

Общее количество работников в 2017 г. составило 22 человека. Сумма заработной платы сотрудников за 2017 г. составила 5232 тыс. руб.Проведем сравнительный анализ использования средств на оплату труда в ООО «ЦУМ» за период с 2016 по 2017 год, данные отражены в таблице 8. В ходе сравнительного анализа использования средств, направленных на оплату труда, установлено, что фонд оплаты в 2017 по сравнению с 2016 годом снизился на 519,36 тыс. руб. Снижение Фонда оплаты труда произошло за счет снижения основных выплат, что связано с индексацией заработной платы в 2017 году в среднем на 13% и с ростом численности персонала.

Таблица 8 − Анализ состава и структуры ФОТ работников ООО «ЦУМ» за   
2016 - 2017 г (состав. автором).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | | | 2017 г. | | | Абсол. Отклон. (+, -) | | Темп  роста, % | |
| Сумма (тыс. руб.) | уд. вес, % | Сумма (тыс. руб.) | | уд. вес, % |  | |  | |
| Оплата по окладу | 6 498,76 | 61,77 | 5 232,00 | | 52,31 | -1 266,76 | | -9,46 | |
| Ежемесячная  премия | 3 042,18 | 28,92 | 3 551,58 | | 35,51 | 509,40 | | 6,59 | |
| Премия из фонда ген. директора | 32,74 | 0,31 | 11,65 | | 0,12 | -21,09 | | -0,19 | |
| Доплата за совмещение | 4,29 | 0,04 | 5,12 | | 0,05 | 0,83 | | 0,01 | |
| Оплата  праздничных | 175 | 1,66 | 65,76 | | 0,66 | -109,24 | | -1,01 | |
| Оплата сверхурочных часов | 12,95 | 0,12 | 4,07 | | 0,04 | -8,88 | | -0,08 | |
| Оплата ежегодных отпусков | 597,79 | 5,68 | 935,88 | | 9,36 | 338,09 | | 3,68 | |
| Выплаты за счет ФСС | 141,43 | 1,34 | 165,50 | | 1,65 | 24,07 | | 0,31 | |
| Прочие выплаты | 9,33 | 0,09 | 16,79 | | 0,17 | 7,46 | | 0,08 | |
| Доходы в натур. форме | 6,26 | 0,06 | 13,02 | | 0,13 | 6,76 | | 0,07 | |
| Общий фонд оплаты труда, | 10 520,73 | 100,00 | 10 001,37 | | 100,00 | -519,36 | |  | |

Структура фонда оплаты труда ООО «ЦУМ» за исследуемый период кардинальных изменений не имеет. Из анализа видно, что основную долю Фонда оплаты труда составляет оплата по окладу, удельный вес ее в 2016 равен 61,77%, а в 2017 – 52,32%. Это связано с тем, что оплата по окладу является главным доходом работников.

Доля ежемесячных премиальных выплат также имеет большой удельный вес, в 2016 году он составляет 28,92%, а в 2017 году данный показатель составил 35,51%. Произошло снижение удельного веса оплаты праздничных и выходных дней, в 2016 году этот показатель составлял 1,66 %, а в 2017 году – 0,66%.

Увеличиваются и доходы в натуральной форме, это говорит о том, что предприятие заинтересованно в своих сотрудниках и пытается предоставить им максимально благоприятные условия для работы.

Так как в 2017 году выросло количество сотрудников, наблюдается незначительное снижение доли в фонде оплаты труда такого показателя как оплата сверхурочных часов.

Стоит учитывать, что снижение почти всех показателей является отрицательной характеристикой для любой организации.

Говоря о причинах, которые способствуют увеличению или снижению затрат на оплату труда, необходимо отметить влияние среднесписочной численности и среднего заработка на фонд оплаты труда. Эти показатели отражены в таблице 9.

Таблица 9 − Исходные данные для анализа фонда заработной платы по предприятию ООО «ЦУМ» за 2016-2017 гг (составл. автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | Изменение | Темп роста,% |
| Среднесписочная численность, чел (ЧР) | 25,00 | 22,00 | -3,00 | 88,00 |
| Кол-во отработанных дней 1 раб-м в среднем за год, (Д) | 218 | 220 | 2,00 | 100,92 |
| Ср. продолжительность рабочего дня, ч. (П) | 8,32 | 8,29 | -0,03 | 99,64 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. (ФОТ) | 10 520,73 | 10 001,37 | -519,36 | 95,06 |
| Зар. плата 1-го работника, руб. | 259950,40 | 237818,18 | -22 132,22 | 91,49 |
| Среднегодовая (ГЗП) | 3 119 404,80 | 2 853 818,18 | -265 586,62 | 91,49 |
| Среднедневная (ДЗП) | 12629,17 | 11553,92 | -1 075,25 | 91,49 |
| Среднечасовая (ЧЗП) | 1578,65 | 1444,24 | -134,41 | 91,49 |

Таким образом, из таблицы 9 видно, что в ООО «ЦУМ» среднесписочная численность работников снизилась в 2017 по сравнению с 2016 на 3 человека. Среднегодовая заработная плата одного работника снизилась в 2017 по сравнению с 2016 на 265 586,62 руб.; среднедневная - на 181,93 руб.; среднечасовая заработная плата 2017 по сравнению с 2016 – на 134,41 руб. В ООО «ЦУМ» фонд оплаты труда в 2017 году по сравнению с 2016 вырос на 241 612 тыс. руб.

Таким образом, снижение фонда оплаты труда произошло за счет того, что в 2017 году была проиндексирована заработная плата и снизилась численность персонала. На ряду с этими факторами можно выделить снижение затрат на выплаты стимулирующего характера, например, такие как частичная оплата питания, материальная помощь и т.д.

# 3. Совершенствование форм стимулирования и порядка расчета труда работников ООО «ЦУМ»

В качестве предложений по повышению эффективности использования средств на оплату труда ООО «ЦУМ» рекомендовано использование системы поощрения сотрудников(бесплатное обучение, оплачиваемые командировки), которая будет способствовать наиболее полному использованию внутрипроизводственных резервов, улучшению качества работ и услуг, улучшению использования основных фондов, материальных ресурсов и рабочей силы, т.е. повышению эффективности управления организации и оптимизации средств на оплату труда.

Система стимулирования на ООО «ЦУМ» должна состоять из трех частей:

1) Нематериальное стимулирование;

2) Стимулирование, связанное с экономией, полученной при внедрении системы бюджетирования (применяется разово, в первоначальный период после внедрения системы бюджетирования, например, по истечении первого года ее работы);

3) Стимулирование в зависимости от результатов текущей деятельности предприятия и его отдельных подразделений (применяется постоянно, по периодам).

Эта часть системы стимулирования является, на ООО «ЦУМ», более важной, т.к. именно она используется регулярно и встраивается в бюджетный процесс [21, с 33]. Так как основным мотиватором (исходя из опроса) люди считают заработную плату, в ООО «ЦУМ» используется обычная для такого рода предприятий система оплаты труда. Уровень заработной платы в   
ООО «ЦУМ» находится на достаточно невысоком уровне. Также компании рекомендовано заключение коллективного трудового договора. В коллективный договор ООО «ЦУМ» должны быть включены обязательства работников и работодателя по следующим направлениям:

* применяемые формы, виды и размеры оплаты труда сотрудникам ООО«ЦУМ»;
* расчет и выдача пособий, компенсаций членам коллектива ООО«ЦУМ»;
* способы регулирования заработной платы с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения плановых показателей деятельности модельного агентства;
* занятость, повышение квалификации, переобучение, условия высвобождения работников ООО «ЦУМ»;
* рабочее время и время отдыха, в том числе предоставление и продолжительность отпусков;
* улучшение условий и охраны труда сотрудников ООО «ЦУМ»;
* соблюдение интересов персонала при изменении деятельности предприятия, расширении и реорганизации;
* гарантии и льготы работникам, которые совмещают работу в ООО«ЦУМ» с обучением;
* компенсационные выплаты сотрудникам ООО «ЦУМ» по оплате питания, транспорта и аналогичных расходов;
* контроль за выполнением сотрудниками ООО «ЦУМ» коллективного договора, порядок изменений и дополнений в договор, ответственность сотрудников и предприятия, обеспечение нормальных условий деятельности персонала, порядок информирования работников ООО «ЦУМ» о выполнении обязательных коллективного договора.

При заключении коллективного договора с сотрудниками ООО «ЦУМ» необходимо руководствоваться принципами равноправия сторон, свободы выбора и обсуждения вопросов, добровольности принятия обязательств, реальности обеспечения принимаемых обязательств, систематичности контроля и неотвратимости ответственности.

Для устранения выявленных проблем с текучестью кадров можно предложить реализацию следующих мероприятий:

1) Совершенствование нематериального мотивационного механизма ООО«ЦУМ»;

2) Разработка системы адаптации новых сотрудников;

3) Совершенствование коммуникаций в компании;

4) Совершенствование системы развития персонала.

Организация расчетных взаимоотношений с работниками на основании коллективного трудового договора позволит ООО «ЦУМ»:

* сократить объем кадрового документооборота при осуществлении расчетов по оплате труда,
* сделать единообразным порядок прохождения и процессы обработки основных видов документов.

При этом основным требованием является соответствие действующему законодательству и соблюдение установленных правил всеми ответственными лицами. Возможное увеличение объема выполнения работ в результате внедрения вышеописанных мероприятий определяется по следующей формуле:

∆Д = П х 0,03 (3.1)

где ∆Д − планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

П − прибыль от реализации товарной продукции в последнем отчетном периоде, тыс. руб.;

0,03 − нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения проектируемых мероприятий.

Теперь можно определить объем выручки (прирост доходов) в результате проведения проектируемых мероприятий:

∆Д = 57421 х 0,03 = 1722,63 тыс. руб. (3.1)

Следовательно, прирост доходов в ООО «ЦУМ» при проведении проектируемых мероприятий составит 1722,63 тыс. руб.

Для ООО «ЦУМ» эффективно будет назначить заранее обученного сотрудника бухгалтерии, который будет заниматься только работой с дебиторами. Затраты на проведение мероприятий представлены в следующем виде: затраты на оплату труда нового сотрудника в год составят 192 тыс. руб.; затраты на обучение и повышение квалификации работников ООО «ЦУМ» составят 1260 тыс. руб. Общие затраты на проведение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом предприятия ООО«ЦУМ» можно определить используя следующую формулу:

∆З = З1 + З2 (3.2)

где ∆З − затраты на проведение проектируемых мероприятий, тыс. руб.;   
 З1 − затраты на проведение первого мероприятия, тыс. руб.;

З2 − затраты на проведение второго мероприятия, тыс. руб.

∆З = 192 + 1260 = 1452 тыс. руб. (3.2)

В результате проведенного расчета всего для реализации предложенных мероприятий необходимо 1452 тыс. руб. Теперь необходимо рассчитать эффективность предложенных мероприятий в денежном выражении и в процентном соотношении. Экономический эффект предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом данного предприятия в денежном отношении определяется по следующей формуле:

∆П = ∆Д - ∆З (3.3)

где ∆П − экономический эффект от проведения мероприятий, тыс. руб.;

∆Д − планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

∆З − затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, тыс. руб.

∆П = 1722,63– 1452 = 270,63 тыс. руб. (3.3)

Следовательно, экономический эффект от проведения мероприятий составит 270,63 тыс. руб. Теперь необходимо рассчитать экономическую эффективность в процентном соотношении по данным мероприятиям по следующей формуле:

**** (3.4)

где Э − эффективность предложенных мероприятий, %;

∆Д − планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

∆З − затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, тыс. руб.

(3.4)

Таким образом, полученный экономический эффект является весомым показателем целесообразности внедрения проекта предложенных мероприятий. Экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась.

В данной работе разработаны рекомендации по совершенствованию порядка расчета заработной платы и форм стимулирования в ООО «ЦУМ». Таким образом, в руках руководителя и членов трудового коллектива имеется большой набор средств воздействия на эффективность финансовой деятельности, к использованию которых следует подходить творчески.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение, стоит сказать, что благодаря мерам стимулирования и мотиваций работников за их профессиональную деятельность происходит нормальное функционирование крупных предприятий, где огромный спектр обязанностей. Не маловажным фактором является также эффективное и экономичное расходование фонда заработной платы. Нужно учитывать категории работников и в зависимости от этого применяться определенные методы для расчета показателей.

Стоит отметить, что каждое предприятие само определяет систему начисления заработной платы, так же как и цели которые необходимо достичь за определенный срок. Определить насколько в конечном счете они достигнуты помогает набор показателей, имеющий название KPI.

По проведенному нами анализу, можно с уверенностью утверждать, что ООО «ЦУМ» выполняет множество поставленных задач и целей, а также старается каждый год находить эффективные способы мотивации и стимулирования труда. Так, в 2015 году выручка имела низкий показатель, поэтому в 2016 году наращивает темпы оказания услуг за счет выпуска увеличения ассортимента услуг, а также за счет расширения рынков сбыта, в связи с чем выручка выросла на 13,05%.

За счет роста себестоимости в 2016-2017 году меньшими темпами, чем объем продаж в 2017 году валовая прибыль растет на 31,03 % в 2016 году и на 1% в 2017 году. Прибыль от продаж также увеличивается на 31,17 % в 2016 году и на 14,57 % в 2017 году.

Организационная структура ООО «ЦУМ» построена по линейно-функциональному типу.

Невозможно найти предприятие, у которого нет проблем. В нашем случае главной проблемой является большая текучесть персонала, поэтому целесообразно разработать мероприятия по стимулированию персонала, с целью снижения текучести кадров, поскольку это является наиболее актуальным для руководства компании. Были предложены введение учета регулирования заработной платы в зависимости от уровня инфляции, выполнения плановых показателей и тд.

Так как согласно анкетированию работники к самым важным видам стимулирования отнесли заработную плату. И это не удивительно, ведь для такого крупного предприятия данный показатель находится на достаточно низком уровне (от 10 тыс.руб.)

Также при учете кризисной модели экономики можно заменить повышение заработной платы на частичную оплату питания, материальную помощь, предоставление няни для молодых семей в рабочее время.

Все предложения по повышению эффективности использования средств на оплату труда ООО «ЦУМ» были рекомендованы с целью наиболее полного использования внутрипроизводственных резервов, улучшения качества работ и услуг, улучшению использования основных фондов, материальных ресурсов и рабочей силы, т.е. повышению эффективности управления организации и оптимизации средств на оплату труда.

Наиболее важно в крупных предприятиях использовать мотивацию и стимулирование в совокупности. Так как это в дальнейшем обеспечит понижение текучести кадров, а в следствие и уменьшению разглашение информации конкурентам. Ведь важно понимать, что любая форма стимулирования направлена не на то, чтобы заставить работать, а на повышение качества работы и возникновения желания оставаться на рабочем месте и усовершенствовать его всеми возможными силами.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абузярова Н. Заработная плата: правовое регулирование. Моногр 2. Заработная плата: и ее правовое регулирование. Монография. − М.: ООО«РГ-Пресс», 2015. − 540 с.
2. Акинина Е. В. Управление затратами // Справочник экономиста. 2014. №5. С. 37.
3. Апкаева Е. В. Резервы роста экономической эффективности производства: учебник / Е. В. Апкаева // Экономика сельского хозяйства России. – 2010. − № 1. − с. 33-35.
4. Вагапова А. П. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. М.: «ИНФРА-М», 2015. − 183 с.
5. Волкова О. Н. Функциональный подход к управлению общими затратами / О. Н. Волкова // Экономический анализ: теория и практика. – 2011г. − №6. – с.33 – 37.
6. Гришанова С. В. Особенности управленческого учета затрат в производстве / С. В. Гришанова, О. В. Ельчанинова, М. Н. Ветрова // Вестник Алтайского Государственного Аграрного университета. − 2015.− №3.- с. 105-109.
7. Гражданникова, Ц. Н. Лерман «Вопросы экономики». №6. 2010. С. 97-99.
8. Гусева Л. И. Анализ объема производства, в оценке эффективности основной деятельности предприятия // Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Иркутск, 18 апреля 2015. / под науч. ред. Е. М. Сорокиной. − Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. с. 202-204.
9. Гусева Л. И. Вновь созданная стоимость в анализе и оценке эффективности производства // Инновационное развитие общества в период модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые закономерности и тенденции: Материалы междунар. науч.-практ. конф. (24 марта 2015 г.). − В 3-х частях. − ч.1. (отв. ред. В. И. Долгий, А. И. Карпович - Саратов: Изд-во «Академия управления», 2015. с. 150-152.
10. Добрынин В. А. Экономика: учебник / В. А. Добрынин М.: «Агропромиздат», 2011. − с. 41.
11. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Новгород: НИМБ, 2011. - 541 с.
12. Емельянов A. M. Экономика: учебник / A. M. Емельянов М.: Экономика, 2011. – 290 с.
13. Ефремова А. А. Метод начислений для повышения достоверности бухгалтерской отчетности // Бухгалтерский учет. 2014. №24. с. 21-24.
14. Замбржицкая Е. Ю. Щепотьева, В. П. Точилкина // Молодой ученый. − 2015. − №1. − с. 212-217.
15. Климова М. Оплата труда: вопросы и ответы. Выпуск №23. − М.: Библиотечка «Российской газеты», 2012.
16. Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2015 N 2-ФКЗ, от 21.07.2015 N 11-ФКЗ) // Консультант Плюс: Справочные нормативно-правовые системы: Законодательство. URL: http: //www.consultant.ru/ (дата обращения: 25.04.2018).
17. Оганесян А. С., Оганесян И. А. Оплата труда работников предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. − 2018. − № 1. – с. 71-93.
18. Пошерстник Н. В. Заработная плата в современных условиях. – М.: Герда, 2017. − 528 с.
19. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Консультант Плюс: Справочные правовые системы: Законодательство. URL: http: //www.consultant.ru/ (дата обращения: 25.04.2018).
20. Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ (редакция от 28.12.2017) «О минимальном размере оплаты труда»// Консультант Плюс: Справочные правовые системы: Законодательство. URL: http: //www.consultant.ru/ (дата обращения: 25.04.2018).