

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-  
педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра экономики

К защите допускаю:

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ А.Г.Мокроносов  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

### **Анализ и разработка путей совершенствования организации и оплаты труда на предприятии**

Исполнитель:

студент группы ЗЭкП-511

\_\_\_\_\_

подпись

Д.Н. Киприянов

Руководитель:

Кандидат исторических наук,  
доцент

\_\_\_\_\_

подпись

Т.И. Кружкова

Нормоконтролер:

Старший преподаватель

\_\_\_\_\_

подпись

А.А. Вершинин

Екатеринбург 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Российский государственный профессионально-  
педагогический университет»

Институт гуманитарного и социально-экономического образования

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

Тема выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(Тема утверждена распоряжением по кафедре экономики от  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. №\_\_)

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

Работа начата \_\_\_\_\_ Закончена \_\_\_\_\_

Решением кафедры экономики от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. №\_\_ студент  
допущен к защите

Зав. кафедрой экономики

А.Г.Мокроносов

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Постановление государственной аттестационной комиссии

1. Признать, что студент \_\_\_\_\_  
выполнил и защитил выпускную квалификационную работу с оценкой

2. Присвоить \_\_\_\_\_

квалификацию (степень) «Бакалавр».

Председатель ГАК \_\_\_\_\_

Секретарь \_\_\_\_\_

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический  
университет»

Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра экономики  
Направление подготовки \_\_\_\_\_  
Профиль \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой экономики  
\_\_\_\_\_ А.Г.Мокроносов  
(подпись)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ**  
на подготовку выпускной квалификационной работы

Обучающегося(ейся) группы \_\_\_\_\_

Фамилия \_\_\_\_\_ Имя \_\_\_\_\_ Отчество \_\_\_\_\_

1. Тема выпускной квалификационной  
работы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Утверждена: Протокол заседания кафедры от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. №\_\_

2. Руководитель \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ фамилия, имя, отчество полностью

\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
ученая степень      ученое звание      должность      место работы

3. Место преддипломной практики \_\_\_\_\_

4. Идентификационный код ВКР \_\_\_\_\_

5. Исходные данные к работе \_\_\_\_\_

6. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке  
вопросов) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Перечень графических и демонстрационных материалов (если  
есть) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 8. Календарный план выполнения выпускной квалификационной работы

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов	% выполнения ВКР	Отметка руководителя ВКР о выполнении
1	Выполнение ВКР во время преддипломной практики			
2	Защита результатов преддипломной практики			
2	Выполнение работ по разрабатываемым вопросам, их изложение в тексте ВКР _____ _____ _____ _____			
3	Оформление пояснительной записки			
4	Выполнение чертежей и демонстрационных материалов (при наличии)			
5	Нормоконтроль			
6	Подготовка доклада к защите ВКР			

### 9. Консультации по работе (с указанием относящихся к ним разделов)

№ п/п	Раздел	Консультант, Ф.И.О	Задание выдал		Задание принял	
			подпись	дата	подпись	дата

Задание выдал руководитель ВКР \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Подпись дата

Задание получил: \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Подпись обучающегося дата

### 10. Все материалы выпускной квалификационной работы проанализированы.

Считаю возможным допустить \_\_\_\_\_ к защите выпускной квалификационной работы в государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
подпись дата

### 11. Допустить \_\_\_\_\_ к защите выпускной квалификационной работы в государственной аттестационной комиссии

Протокол заседания кафедры от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
подпись дата

## Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена на \_\_\_ страницах, содержит 8 рисунков, 28 таблиц, 33 источника литературы, а также 3 приложения.

Ключевые слова: оплата труда, менеджмент, стимулирование, персонал, мотивация, торговая организация, кадры.

Теоретическую основу исследования представляют труды экономистов по исследуемым проблемам и вопросам, как Соломатин А.Н., Бакина С.И., Ларионов А.Д., Ерофеев В.А. Помимо этого в ходе написания работы использовано законодательство РФ и его структур, публикации в периодической печати, учебники и учебные пособия, а также итоговые результаты самостоятельно проведенных исследований.

Выпускная квалификационная работа направлена на изучение сложного вопроса, который возникает в деятельности любой организации, во многом зависящего от субъективного подхода и определенных действий специалистов компании.

Цель исследования заключается в оценке существующей системы оплаты труда и разработка предложений по формированию эффективной системы оплаты труда в исследуемой организации. Для реализации поставленной цели были сформулированы задачи, решение которых содержатся в работе.

В главе первой рассмотрены теоретические основы организации системы оплаты труда в организации. Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР»; проведен анализ структуры кадров и системы стимулирования и оплаты труда; проведен анализ финансового состояния. В третьей главе разработаны мероприятия по формированию эффективной системы оплаты труда в ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР».

## Содержание

Введение .....	7
1. Теоретические основы организации системы оплаты труда в организации.	9
1.1 Сущность и формы оплаты труда .....	9
1.2 Оплата труда как элемент материальной мотивации персонала.....	14
1.3 Особенности оплаты труда работников торговых организаций .....	26
2. Анализ организации и системы оплаты труда .....	30
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности торговой организации .....	30
2.2 Структура кадров и система стимулирования и оплаты труда.....	32
2.3 Оценка финансового состояния организации .....	47
3. Мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда .....	57
3.1 Разработка мероприятий по формированию эффективной системы оплаты труда в организации.....	57
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий по формированию эффективной системы оплаты труда в организации.....	66
Заключение .....	75
Список использованных источников.....	79
Приложения.....	82

## Введение

Система оплаты труда представляет собой систему внешних вознаграждений сотруднику той или иной организации за результаты его трудовой деятельности. В случае, когда может быть проведена оценка или измерение вознаграждения в денежном выражении, речь идет о денежном вознаграждении или, другими словами, компенсационном пакете компании.

Актуальность темы данного исследования связана с тем, что трудовые ресурсы воздействуют не только на эффективность функционирования конкретной организации, но также они представляют собой основной рычаг деятельности государства в целом. Конкурентные преимущества конкретного государства в современном активно изменяющемся технологическом пространстве во многом зависят от качественного уровня его трудовых ресурсов, а также инвестиций, вкладываемых в человеческий капитал, для совершенствования качества и активизации человеческих способностей к творчеству, инновациям и адаптации. Выпускная квалификационная работа направлена на изучение сложного вопроса, который возникает в деятельности любой организации, во многом зависящего от субъективного подхода и определенных действий специалистов компании.

Предметом данного исследования является система оплаты труда на предприятии.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР».

Цель исследования заключается в оценке существующей системы оплаты труда и разработке предложений по формированию эффективной системы оплаты труда в исследуемой организации.

На основе поставленной цели были сформулированы конкретные задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы организации системы оплаты труда в организации;

- изучить оплату труда как элемент материальной мотивации персонала;

- провести анализ организации и системы оплаты труда;

- разработать мероприятия по формированию эффективной системы оплаты труда в организации;

- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий по формированию эффективной системы оплаты труда в организации.

Теоретическую основу исследования представляют труды таких отечественных и зарубежных экономистов по исследуемым проблемам и вопросам, как Соломатин А.Н., Бакина С.И., Ларионов А.Д., Ерофеев В.А. Помимо этого в ходе написания работы использовано законодательство РФ, публикации в периодической печати, учебники и учебные пособия, а также итоговые результаты самостоятельно проведенных исследований.

Методическую базу представленной работы составили различные методы анализа: анализа и синтеза, группировки и сравнения и другие методы, которые входят в состав экономико-статистических методов, а также методы экспертной оценки. Использование каждого из указанных методов связано с особенностью решаемых в ходе исследования целей и задач.

В составе выпускной квалификационной работы можно выделить введение, три главы, заключение, список использованной литературы, а также приложения.



# **1. Теоретические основы организации системы оплаты труда в организации**

## **1.1 Сущность и формы оплаты труда**

Заработная плата представляет собой «систему отношений, которые связаны с формированием и предоставлением компенсаций работникам за их труд на основании действующего законодательства и других нормативных правовых актов, коллективных договоров, соглашений, локальных правил и трудовых договоров» [6].

В условиях развитой рыночной экономики заработная плата представляет собой «цену, которая выплачивается сотрудникам организации за применение их труда, размер которой устанавливается рынком труда» [22].

Для того, чтобы деятельность предприятия была эффективной его руководству следует осуществить определенные действия, стимулирующие интерес персонала к результатам собственного труда. Мотивация труда является одной из наиболее важных функций управления персоналом.

Мотивация труда представляет собой совокупность побудительных сил роста производительной силы трудовой деятельности.

К числу таких побудительных сил следует относить не только материальную выгоду и ее разновидности, но также и моральные выгоды, которые выражаются в удовлетворенности трудовой деятельностью, в ее престижности, а также в реализации внутренних человеческих установок и моральных потребностей.

Базовыми формами стимулирования трудовой деятельности персонала организации являются следующие:

- материальное поощрение, к числу которых следует отнести заработную плату, разновидности премий, дополнительную заработную

плату, надбавки, доплаты, скидки за услуги, обеспечение дополнительными правами и льготами;

- материальное наказание посредством снижения, лишения премии, понижения величины заработной платы, штрафов, частичных, полных или повышенных размеров возмещения ущерба, который был нанесен компании;

- моральное поощрение сотрудников посредством выражения благодарности, награждения уникальными знаками отличия, предоставления возможности занять новую, престижную должность, в том числе в неформальных объединениях вне рабочего пространства (кружки, творческие, общественные объединения), гарантия дополнительных прав (свободный режим труда), привлечение к управленческой деятельности компании;

- моральное наказание за упущения и недостатки в трудовой деятельности посредством вынесения замечания, выговора, лишения льгот и преимуществ, снятия с престижной должности, лишения почетного звания, а крайне мерой будет являться - увольнение сотрудника[19].

Заработная плата представляет собой основной источник стимулирования и дохода сотрудников организации. В связи с этим ее объем подлежит регулированию со стороны государства и руководства компаний.

Заработная плата является «частью общественного продукта, которая в денежном выражении выдается сотруднику организации на основании количества и качества затраченного им труда» [16].

Основная заработная плата представляет собой вознаграждение за выполненный труд на основании установленных норма трудовой деятельности (тарифные ставки, оклады, а также сдельные расценки).

Дополнительная заработная плата является «вознаграждением за трудовую деятельность сверх установленной нормы, за успехи в работе и за особые условия трудовой деятельности (доплаты, надбавки, компенсационные выплаты)» [14].

Организация оплаты труда представляет собой комплекс мероприятий, ориентированных на вознаграждение за выполненную работу с учетом ее количества и качества. В процессе организации трудовой деятельности необходимо учитывать конкретные мероприятия, которые связаны с нормированием труда, тарифным нормированием заработной платы, а также созданием форм и систем оплаты труда премированием работников. Нормирование труда базируется на создании неких пропорций в затратах труда, которые необходимы для производства единицы продукции либо для выполнения запланированного объема труда в некоторых организационно-технических условиях. Основной задачей процедуры нормирования труда является разработка и использование прогрессивных норм и нормативов.

К числу основных элементов тарифного нормирования заработной платы необходимо относить: тарифную ставку, тарифную сетку, а также тарифно-квалификационный справочник.

Тарифная ставка является «выраженная в денежной форме абсолютная величина оплаты труда за единицу рабочего времени (часовые, дневные, месячные тарифные ставки)».

Тарифная сетка представляет собой «шкалу, которая состоит из тарифных разрядов и тарифных коэффициентов, позволяющих рассчитать зарплату каждого сотрудника». Такие шкалы отличаются друг от друга в зависимости от отрасли промышленности, в которой они действуют.

Тарифно-квалификационный справочник является «нормативным документом, на основании которого всем тарифным разрядам должны быть предъявлены определенные квалификационные требования. Другими словами, в нем отражаются базовые виды работ и профессий, а также те знания, которые необходимы для их осуществления» [5, С.320].

На данный момент важнейшими составными частями оплаты труда считаются схемы должностных окладов, а также разновидности заработной платы. Минимальный размер оплаты труда, в соответствии с формулировкой Министерства труда Российской Федерации, представляет собой социальную

норму и самую низкую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, которая рассчитывается на один месяц.

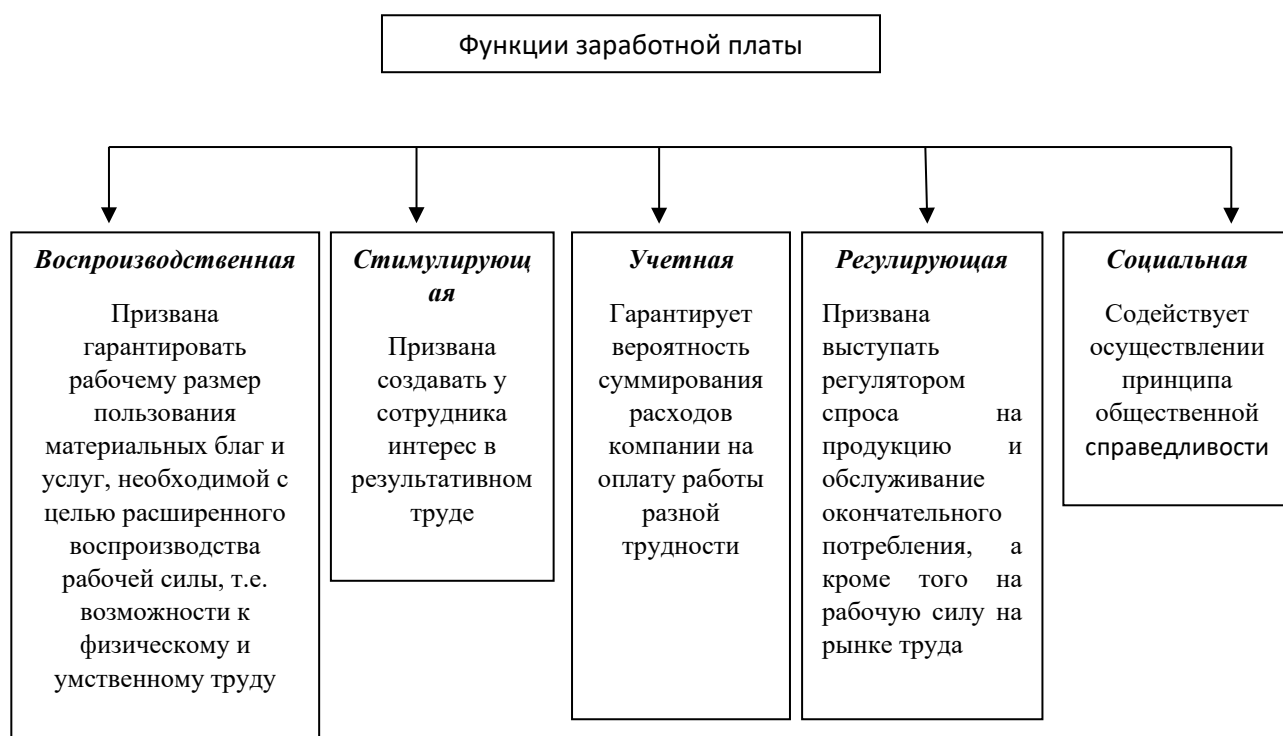
В современных условиях трудовые отношения в организациях формируются на базе трудовых договоров.

Первостепенными задачами в области заработной платы считаются:

- увеличение реального уровня заработной платы;
- гарантия своевременной выплаты текущей заработной платы, погашение накопленной задолженности;
- поэтапный рост минимальных государственных гарантий касемо оплаты труда[28].

Суть заработной платы выражена в функциях, которые она выполняет.

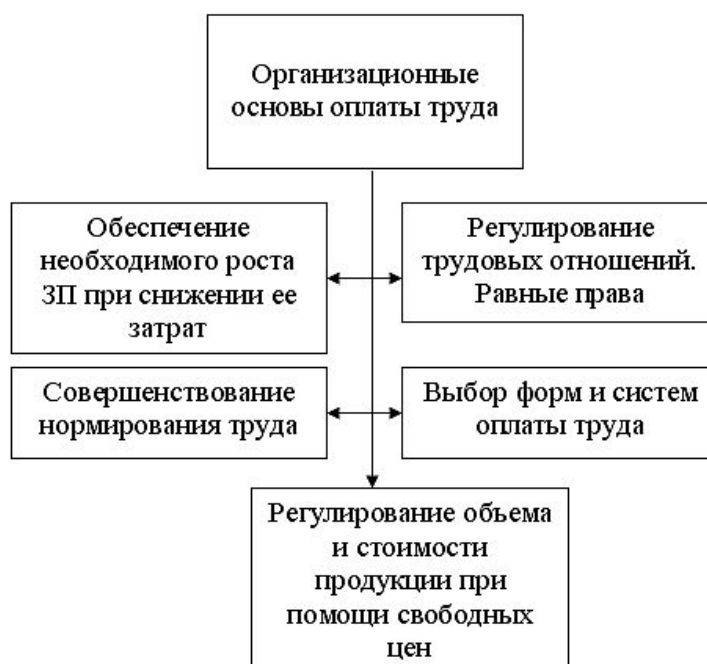
Эти функции наглядно представлены на рисунке 1.



Источник: Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. - 288 с.

Рисунок 1- Основные функции заработной платы

В связи с тем, что в низших управленческих звеньях действует специфика организации оплаты труда, то ее организационные предпосылки выглядят следующим образом: (рис.2).



Источник: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2014.

Рисунок 2 - Организационные предпосылки оплаты труда

Значение трудовой деятельности в развитии человека и общества заключается в том, что в процессе труда формируются не только материальные и духовные ценности, которые предназначены для удовлетворения человеческих потребностей, но также происходит развитие самих сотрудников компании, которые получают новые знания и навыки, а также совершенствуют собственные способности и раскрывают таланты.

Заработная плата является вознаграждением за труд. Как правило, от ее величины зависит показатель производительности труда сотрудников, а, следовательно, и конечные результаты деятельности предприятия. Необходимо понимать, что предприниматель не имеет права на установление в организации несоизмеримой высокой заработной платы. По этой причине для расчета ее оптимального размера следует использовать специальные показатели, отражающие эффективность применения труда в организации.

## **1.2 Оплата труда как элемент материальной мотивации персонала**

Бесспорно, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно разработать эффективную систему управления человеком.

На протяжении многих лет предпринимались попытки свести мотивационные механизмы в определенные системы. Сущность и структура данных систем, конкретные приемы и процедуры их использования разработаны в исследованиях теоретиков менеджмента и с успехом применяются практиками.

Материальное стимулирование – это совокупность разных видов материальных довольствований, которые сотрудники получают за своё прямое участие в повышении производства, увеличении прибыли, улучшении результативности работы предприятия за счёт своего профессионализма, творческого подхода и соблюдения всех правил и предписаний [29,С.2].

Управление мотивацией к труду персонала является не только важной, но и одной из самых сложных сторон управления людьми в организациях.

Мотивацию чаще всего определяют как побуждение к эффективной деятельности людей, работающих в организации, ради достижения целей организации и их личных целей. Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы персонала. К ним относятся: разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля и т. д.

Бесспорно, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно разработать эффективную систему управления человеком.

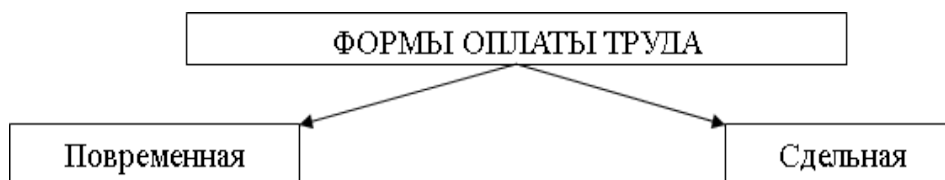
Общая схема элементов системы стимулирования труда персонала представлена на рис.3 и включает в себя элементы материального и нематериального стимулирования, а также занимающую промежуточное положение между ними систему социальных гарантий.



Источник: Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения). М.: Издательство «Экзамен», 2016.

Рисунок 3 - Элементы системы стимулирования и мотивации труда

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной (рис. 4).



Источник: Кукушкина, В.В. Антикризисный менеджмент: Монография / В.В. Кукушкина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 328 с.

Рисунок 4 - Формы оплаты труда

Система оплаты труда - комплекс взаимосвязанных принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала на основе учета количественных и (или) качественных характеристик выполняемой работы. При этом указанные характеристики должны давать возможность оценить объем, сложность, интенсивность и (или) эффективность труда прямым или косвенным образом.

Повременная оплата труда - это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.).

Сдельная оплата труда – это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах (количество, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы).

Условия применения повременной оплаты труда:

- на рабочих местах, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы (хирургия);
- на рабочих местах, где определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно (групповая работа, интеллектуальная деятельность);
- если работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы, который определяется прежде всего производительностью оборудования или другими факторами (конвейер, обслуживание оборудования);
- при высокой потребности работника в стабильности при наличии высокой значимости самооценки и социальных издержек.[13,С.320]

Базовым элементом постоянной части заработной платы, ее основной



частью является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки.

Должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Обращаем внимание, что тарифная ставка выплачивается не только за отработанное время (как должностной оклад), но и за выполнение норм труда, однако применение этого принципа выплаты тарифной ставки требует от работодателя четкого определения и формализации норм выработки. В противном случае тарифная ставка юридически становится синонимом должностного оклада.

Базовый оклад - минимальный оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Надбавки - выплаты носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию. Исключения в ТК РФ - надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и за вахтовый метод работы (они должны быть отнесены к видам доплат) [1].

Доплаты - это выплаты носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Ее начисляют за

повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей).

Выплаты социальной направленности – выплаты направленные на создание социальных льгот и компенсаций работникам с целью увеличения приверженности работника организации. Данный вид выплат как правило является частью социального пакета организации и непосредственным образом к материальному стимулированию работником (в чистом смысле этого слова) не относится, так как направлен не столько на рост материального достатка персонала, сколько на снижение его личных издержек связанных с неопределенностью и созданием дополнительных социальных и бытовых удобств[8,С.574].

Системы оплаты труда на основе повременных форм.

Простая повременная.

По простой повременной системе оплата труда производится за определённое количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ. По способу начисления подразделяется на почасовую, поденную и помесечную.

Данная система оплаты труда недостаточно обеспечивает непосредственную связь между конечными результатами труда работника и его заработной платой.

«Плюсы» системы:

- позволяет назначить уровень оплаты труда для работ оценить эффективность (результативность) которых достаточно сложно (преподавательская деятельность);

- простота и прозрачность применения, снижение издержек субъективной или объективной несправедливости вознаграждения.

Повременно-премиальная.

По повременно-премиальной системе оплаты работнику не только начисляется заработная плата за отработанное время, но и премия за

достижение определённых количественных и качественных показателей.

Данная система оплаты труда предполагает выплату денежной суммы сверх основного заработка на основании заранее установленных показателей и условий премирования (которые могут быть определены, например, в Положении о премировании, разработанном на предприятии).

Повременная с нормированным заданием.

При данной системе оплаты труда устанавливается план работ, который должен быть выполнен за определённый период времени с соблюдением требований к качеству продукции или работы. Заработок состоит из двух частей: повременной части и доплаты за выполнение задания. В отличие от системы с премированием учитывается только выполнение плана, а не перевыполнение.

Премия может выплачиваться за высокое качество продукции (работы) и за экономное использование сырья и материалов.

Смешанная (повременно-сдельная).

Смешанная оплата труда представляет собой синтез повременной и сдельной оплаты труда.

Переменная часть оплаты труда представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы.

Процент (комиссионные) – вознаграждение, исчисляемое в процентах от какой либо оценивающей труд работника или группы работников величины (объем продаж, прибыль и пр.). Обычно применяется в отношении сбытовых служб.

Премия – денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо области трудовой деятельности. В первооснове – вознаграждение за особый результат труда, носящий нетривиальный характер.

Сдельная заработная плата – это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества произведённых им

единиц продукции или выполненного объёма работ с учётом их качества, сложности и условий труда.

Бонусные выплаты – выплаты за достижение плановых показателей работы или их превышение, как правило выплачиваемые с некоторым лагом времени (квартальные, полугодовые, годовые).

Почасовые и поденные ставки – разновидности переменной части оплаты труда, при которых работнику начисляется оплата труда за фактически отработанное рабочее время[18,С.272].

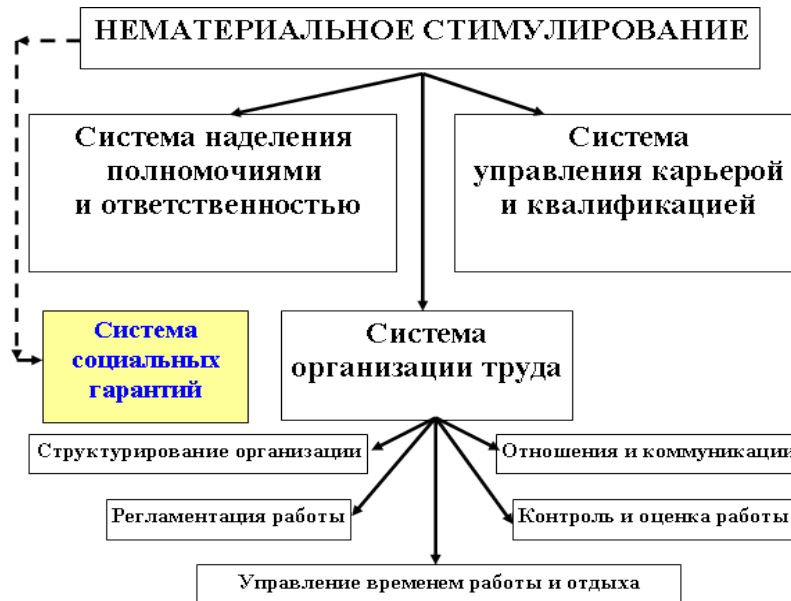
Условия применения сдельной оплаты труда:

- потребность в увеличении объёмов деятельности;
- наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- необходимость на данном участке стимулировать работника к дальнейшему увеличению объёма работы;
- возможность увеличить объём выполняемой работы не в ущерб качеству;
- малый уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;
- низкая вероятность простоя по вине администрации;
- использование обоснованных норм труда;
- низкая значимость для работника издержек стабильности и ответственности наряду с высокой значимостью личных материальных издержек.

Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Основные элементы системы нематериального стимулирования представлены на рис. 5 и представлены: системой организации труда (включающей структурирование организации, технологическую

регламентацию работ, управление, рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему построения отношений и коммуникаций), системой наделения полномочиями и ответственностью, системой управления карьерой и квалификацией.



Источник: Иванов, В.В. Антикризисный менеджмент / В.В. Иванов, А.Б. Волков. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 336 с

Рисунок 5- Система нематериального стимулирования труда

На сегодняшний день имеются четыре основные системы методов улучшения мотивации работников и повышения результативности их труда, ранжируемые по силе вызываемого ими эффекта:

- 1) экономические методы;
- 2) целевой метод;
- 3) метод проектирования и перепроектирования работ, обогащение труда;
- 4) метод соучастия (буквально партисипативность).

В современных системах мотивации и стимулирования труда выделяют традиционную и нетрадиционную системы компенсации.

Компенсация - система вознаграждения работников за их труд.

Эффективная компенсация стимулирует производительность

работников, направляет их деятельность в нужное русло, повышает эффективность использования человеческих ресурсов.

Неэффективная компенсация вызывает неудовлетворенность, снижает производительность труда, вызывает падение качества, дисциплины.

К традиционной системе компенсации, которая утвердилась к 70-м г. XXв. во всех индустриально развитых странах относят сочетание двух элементов - основного (заработной платы или оклада) и дополнительного (льгот).

Заработная плата - денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей. Величина заработной платы определяется через сопоставление относительной (внутри организации) ценности каждого рабочего места и его абсолютной (рыночной) ценности и создание на этой основе системы должностных окладов.

Должностной оклад - величина заработной платы (недельной, месячной, годовой, выраженная в денежных единицах) и соответствующий определитель должности в организации.

Внутренняя ценность рабочих мест определяется различными аналитическими методами классификации (ранжирование рабочих мест, создание системы разрядов, система баллов), в то время как их рыночная ценность определяется с помощью обзоров рынка труда.

Традиционная система заработной платы предполагает стандартный механизм изменения должностного оклада. Величина заработной платы изменяется по трем причинам: иерархическое перемещение работников (продвижения или понижения); изменение общего уровня заработной платы в организации под воздействием экономических, политических и социальных факторов и повышения производительности труда; периодический пересмотр вознаграждения каждого сотрудника по результатам его оценки организацией[9,С.240].

Кроме заработной платы, сотрудникам предоставляются льготы -

материальные блага, повышающие их жизненный уровень.

К числу широко распространенных льгот относятся следующие услуги или выплаты:

- 1) медицинское страхование;
- 2) страхование жизни и здоровья;
- 3) материальная помощь;
- 4) дополнительный отпуск;
- 5) бесплатное питание;
- 6) пользование автомобилем компании;
- 7) отдых в санатории и лечение;
- 8) пенсионное обеспечение;
- 9) режим рабочего и свободного времени и другие.

Традиционная система компенсации, широко используемая во всем мире, имеет свои достоинства и недостатки.

К ее достоинствам следует отнести простоту, четкость, достаточно высокую степень объективности, низкие издержки по управлению, учет рынка труда, особенностей организации и отдельных сотрудников.

Основные недостатки состоят в том, что система не обеспечивает четкую связь размеров вознаграждения отдельного работника с результатом деятельности всей организации; кроме того, она жесткая, бюрократичная, централизованная.

Нетрадиционная система компенсации основана на принципах, отличных от философии традиционной системы, и позволяет преодолеть ее основные недостатки

Методы нетрадиционной системы условно делятся на три основные группы:

- 1) переменная заработная плата;
- 2) групповая заработная плата;
- 3) плата за знания.

Переменная заработная плата - это плата, при которой величина

получаемого вознаграждения не является фиксированной на длительный период, а изменяется в зависимости от различных факторов, в основном от результатов работы.

Групповая заработная плата. Интерес к ней пробудили изменения в принципах организации труда, обусловившие необходимость согласования действий группы, а не отдельного сотрудника организации. Группой может быть управленческая команда, структурное отделение компании, рабочая бригада и т. д.

Методом группового вознаграждения является вознаграждение по итогам работы подразделения, суть которого состоит в установлении единого фонда заработной платы для сотрудников подразделения, при условии выполнения ими определенных заданий. Распределение коллективного заработка осуществляется членами коллектива методом коэффициента трудового участия (КТУ), при котором коллектив устанавливает каждому своему члену КТУ, отражающий степень его вклада в достижение общего результата и определяющий его долю в коллективном заработке. Данная система вознаграждения отличается теми же недостатками, что и сдельная оплата. Возможны также ситуации, при которых вознаграждение отдельных работников выше их индивидуального вклада в общее дело, что приводит к снижению мотивации «лидеров» и «аутсайдеров», кроме того, возможно обострение отношений между рабочей группой и организацией в целом[10,С.592].

Премии по результатам работы организации выплачиваются периодически (1-2 раза в год) по результатам работы организации (объем реализации, прибыль, величина издержек, рост курса акций и повышение качества и др.).

Премииальный фонд определяется руководством организации и по различным основаниям распределяется между сотрудниками. Премии могут выдаваться пропорционально окладу, поровну, пропорционально числу отработанных в течение конкретного периода дней, с учетом стажа работы и др.



Приобретение акций компании (опционы). Сущность этой формы вознаграждения заключается в предоставлении возможности приобретения акций компании ее сотрудникам по фиксированной цене либо безвозмездное получение акций. Это устанавливает зависимость между будущим доходом сотрудника и курсом акций компании - важнейшим показателем ее успеха.

Таким образом, сотрудники становятся непосредственно заинтересованными в результатах деятельности организации и связывают свое благополучие в долгосрочной перспективе с ее процветанием.

Системы платы за знания. В современных условиях глобальной конкуренции и ускорения технического прогресса успех организации во многом зависит от способностей сотрудников и руководителей организаций к развитию, которое невозможно без освоения новых знаний.

Основополагающим принципом новых систем компенсации является вознаграждение сотрудников не только за их вклад в достижение целей организации, а за овладение дополнительными навыками и знаниями. В организациях, использующих эти системы, нормальными становятся ситуации, когда высокообразованные и квалифицированные работники, занимающие низкие ступени в иерархии, получают более высокую заработную плату, чем стоящие выше. Причем вознаграждаются именно те знания, умения, навыки, которые требуются для реализации стратегических задач организации. Система платы за знания ориентирует сотрудников на приобретение новых знаний, профессий, навыков, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации, а значит, и самой организации.

Система эта новая, не отработанная на практике. Во избежание организационных осложнений, рекомендуется применять данную систему в сочетании с методами переменной заработной платы.

Мотивационное воздействие на персонал оказывает не только вознаграждение, но и наказание. Оно осуществляется по следующим правилам:

- 1) неотвратимость наказания за нарушения в работе сотрудника или в его поведении;
- 2) индивидуализация наказания;
- 3) взыскание должно быть для работника значимым;
- 4) наказание обязательно должно быть справедливым (привлечь к ответственности человека можно только за виновное неисполнение обязанностей);
- 5) необходимо учитывать обстоятельства, в которых проступок был совершен, предстоящую работу и поведение человека, а также тяжесть совершенного проступка, его экономические и моральные последствия;
- б) наказание не должно унижать человека и задевать его достоинство.

Ключ к созданию у работников высокого уровня мотивации к труду лежит в успешном применении всего арсенала средств менеджмента.

### **1.3 Особенности оплаты труда работников торговых организаций**

Заработная плата работников торговли достаточно низкая и премия может являться мощным стимулом. Поэтому на предприятиях, где премии не выплачиваются или выплачиваются не регулярно, следует уделить особое внимание системе премирования.

Основными показателями премирования являются:

- товарооборот;
- прибыль;
- индивидуальные заслуги торговых работников.

1) Взаимосвязь между стажем работы и уровнем оплаты труда торговых работников.

В настоящее время на предприятиях торговли связь между стажем работы и уровнем заработной платы прослеживается достаточно слабо. Работники, проработавшие на предприятии более 10 лет, получают такую же

заработную плату, как и молодые работники. Руководителям торговых предприятий следует обратить внимание на этот факт.

2) Взаимосвязь между финансовым состоянием предприятия и уровнем оплаты труда.

Когда у работника существует связь его оплаты труда с уровнем финансового состояния предприятия, то он в большей степени заинтересован в дальнейшем развитии этого предприятия и этот мотивирующий фактор следует учитывать руководителям торговых предприятий. Материальная заинтересованность должна выстраиваться как система, настроенная на сопоставление результатов и затрат труда выплачивать поощрения за общие результаты предприятия в целом.

3) Внедрение более прогрессивных форм оплаты труда.

Применительно к действующим системам оплаты труда можно выделить такие недостатки:

- рост оплаты труда не связан с ростом эффективности;
- действующая система не ориентирована на сотрудничество;
- система оплаты не является достаточно гибкой[21].

В основном заработная плата работников торговли складывается из повременной формы оплаты и не связана с конечными результатами труда. Специфика торговли предполагает внедрить другие более прогрессивные формы и системы труда, например, процент от товарооборота или прибыли. Сущность такой оплаты труда заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируются премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат зависит от уровня прибыли, общих результатов торговой и коммерческой деятельности предприятия и т.п. Это приведет к заинтересованности торговых работников в конечных результатах труда, а в торговле это немаловажно. Но эта система обладает рядом недостатков:

- размер получаемой прибыли часто не зависит от работников предприятия (влияние на прибыль оказывают множество внешних факторов);

- для работников крупных магазинов часто трудно оценить, какое влияние они оказали своей работой на величину прибыли.

Показатель прибыли имеет краткосрочный характер и не всегда является наилучшей основой для увеличения заработной платы.

Система распределения доходов предусматривает, что премиальные выплаты зависят от таких показателей, как производительность, качество работы. В результате проявляется тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной прибыли.

Первая система оказывает позитивное влияние на привлечение работников и сокращение текучести кадров, а вторая в большей степени воздействует на стимулирование повышения производительности, качества работы. Налицо преимущество системы участия в доходах.

Наиболее оптимальной системой оплаты труда является оклад + %, ведь в некоторых случаях продавец не может контролировать низкую прибыль предприятия, т.к. она может зависеть от ряда других факторов (сезонность, снижение покупательской способности, резкий рост цен и т.п.).

4) Взаимосвязь между уровнем оплаты труда и квалификации работников торговли.

С целью дополнительного стимулирования торговых работников целесообразно разработать системы увеличения окладов в зависимости от индивидуальных результатов работы, предусмотрев периодический их пересмотр (один раз в полгода или год). Более активно использовать механизм доплат и надбавок к окладам работников.

5) Стимулирование торговых работников.

Методы по совершенствованию стимулирования труда работников:

- внедрять в практику коллективные формы стимулирования труда, основанные на формировании фонда поощрения предприятия в зависимости от размеров прибыли и других основных показателей деятельности и распределении его с учетом вклада в общие результаты;

- усилить зависимость размеров заработка торговых работников от

индивидуальных и коллективных результатов труда;

- в случае нехватки финансовых средств на предприятии частичная оплата труда должна производиться в одинаковом размере для всех работников, включая руководителей;

- если на предприятии имеет место задержка выплаты заработной платы, то она должна распространяться и на руководителей[27,С.464].

С точки зрения защиты интересов торговых работников заслуживает внимания переход на гарантированный часовой размер минимума оплаты труда. Когда занятость в течение полного рабочего дня и рабочего месяца не гарантирована, работники могут оказаться менее защищенными перед произволом работодателей. Гарантированным будет лишь заработок в соответствии с балансом часов, фактически отработанных за оплачиваемый период времени. Работодатель при переходе на часовой гарантированный размер оплаты будет обязан оплатить лишь фактические часы работы.

Таким образом, в первой главе была освещена теоретическая сторона вопроса, задача изучения состояла в рациональном использовании трудовых ресурсов, были рассмотрены нововведения, которые можно было бы использовать в дальнейшем при планировании.

Персонал является наиболее сложным объектом управления в организации, так как имеет возможность решать самостоятельно любые вопросы, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию и критически относится к предъявляемым к нему требованиям.

## **2. Анализ организации и системы оплаты труда**

### **2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности**

Индивидуальный предприниматель, Капищик Т.Н., занимается продажами строительных материалов и сопутствующих товаров, а также товарами домашнего обихода. В двух магазинах города представлены товары разных групп, таких как: лакокрасочные материалы, отделочные материалы, ручной строительный инструмент, различный крепеж, электрика, бензо и электроинструменты, и разнообразная продукция отдела «Сантехника».

Для удобства клиентов в городе работают два магазина «Строй-Мастер» и «Инструмент+». Специфика магазинов немного отличается, магазин «Инструмент+» базируется на шаговой доступности в центре города, с небольшим ассортиментом, а магазин «Строй-Мастер» находится на одной из оживленных улиц, с большой парковкой, полным ассортиментом продукции двух магазинов и большой складской площадью. По организационно-правовой форме торговое предприятие является частным предприятием, основанным на личной собственности физического лица с правом найма рабочей силы, что прописано в уставе предприятия.

Высшим органом управления является учредитель. Директор решает все вопросы деятельности компании, кроме тех, которые входят в исключительную компетенцию отдела менеджеров.

Директор общества:

- представляет его интересы и совершает сделки;
- выдает доверенности на право представительства от имени компании, в том числе доверенности с правом передоверия;
- издает приказы о назначении на должность работников, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает

дисциплинарные взыскания;

- осуществляет иные полномочия.

Отношения работника и предприятия, возникшие на основе трудового договора, регулируются законодательством РФ о труде. Формы и размер оплаты труда работников предприятия, а также другие виды их доходов устанавливаются в соответствии с действующим законодательством и результатами хозяйственной деятельности предприятия. Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда, и меры социальной защиты работников.

Система управления торговой организацией - организационная структура - это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работники могли наиболее эффективно добиваться поставленных перед ними целей. Разработка конкретной организационной структуры предполагает создание сети, по которой проходят управленческие решения, осуществляется информационная связь различных уровней управления и контроля за выполнением решений.

Предприятие торговли, как объект управления в системе менеджмента имеет линейную организационную структуру, т.е. горизонтальное разделение труда. Структура ИП Капищик Т.Н. магазина «Строй-Мастер» представлена на рис.6. На основании должностных инструкций «Строй-Мастер» рассмотрим полномочия и обязанности отдельных работников.

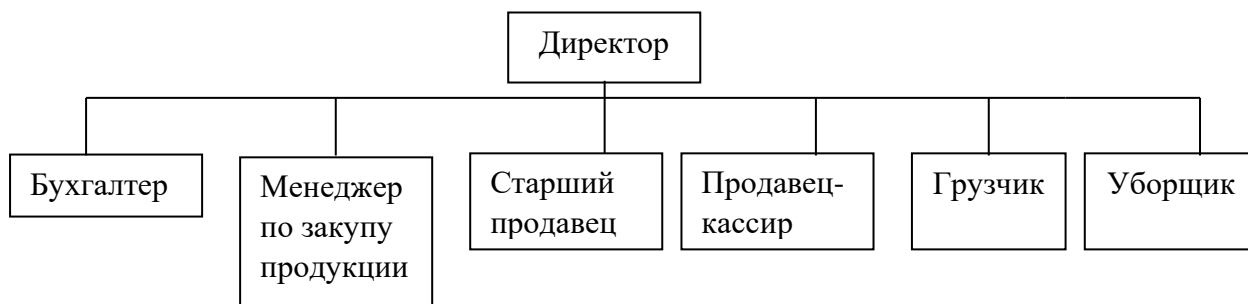


Рисунок 6- Организационная структура магазина «Строй-Мастер»

Директор торгового предприятия самостоятельно принимает решения,

осуществляет и контролирует всю коммерческую деятельность предприятия, принимает на работу персонал и заключает с ними трудовые договора, директор обязан обеспечить выполнение всех обязательств перед государственным бюджетом, поставщиками, заказчиками, банкам, заключает договора на поставку товара, контролирует выполнение поставок и т.д. В его подчинении находятся: бухгалтер, менеджер по закупу, старший продавец, грузчик, продавцы – кассиры и уборщик.

Представителями бухгалтерии на данном предприятии является главный бухгалтер, который осуществляет ведение учета и отчетности, контролирует соблюдение финансовой дисциплины, обеспечивает строгое соблюдение кассовой дисциплины и надлежащий порядок хранения документов. В обязанности кассира входит ответственность за соблюдение кассовой дисциплины, хранение денежных средств и товарно-материальных ценностей предприятия. Менеджер по закупу контролирует пополняемость ассортимента магазина. Грузчик выполняет свойственные ему функции и исполняет обязанности заведующего складом. Так же, как и продавцы осуществляет прием, отпуск и хранение вверенных им товарно-материальных ценностей. Уборщик помещений находится в распоряжении директора магазина и выполняет свойственные ему функции по распоряжению директора.

При неудачном структурном устройстве организации трудно достигать цели, организация может стать менее результативной и производительной.

## **2.2 Структура кадров и система стимулирования и оплаты труда**

Прежде чем рассматривать системы оплаты труда, существующие в ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» необходимо оценить состав динамику и структуру трудовых ресурсов анализируемого предприятия. Одним из важнейших видов анализа трудовых ресурсов является рассмотрение их в разрезе профессионального и квалификационного состава. В табл. 1 и на



рисунке 7, представлен анализ состава работников ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» согласно штатному расписанию.

Таблица 1-Анализ динамика состава и структуры работников ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер», согласно штатному расписанию в 2015-2016гг.

Категории персонала	2015 год		2016 год		Отклонение (+ ; -)		Темп изменения, %
	числ-ть, чел.	уд. вес, %	числ-ть, чел.	уд. вес, %	числ-ть, чел.	уд. вес, %	
А	1	2	3	4	5	6	7
Административно-управленческий персонал	3	20,00	3	23,08	0	+3,08	115,40
ТОП	9	60,00	7	53,84	-2	-36,16	89,73
Вспомогательный персонал	3	20,00	3	23,08	0	+3,08	115,40
Всего	15	100,00	13	100,00	-2	-	8676,

Наглядно динамика персонала рассматриваемого предприятия общественного питания ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» в анализируемом периоде представлена на рисунке 7.

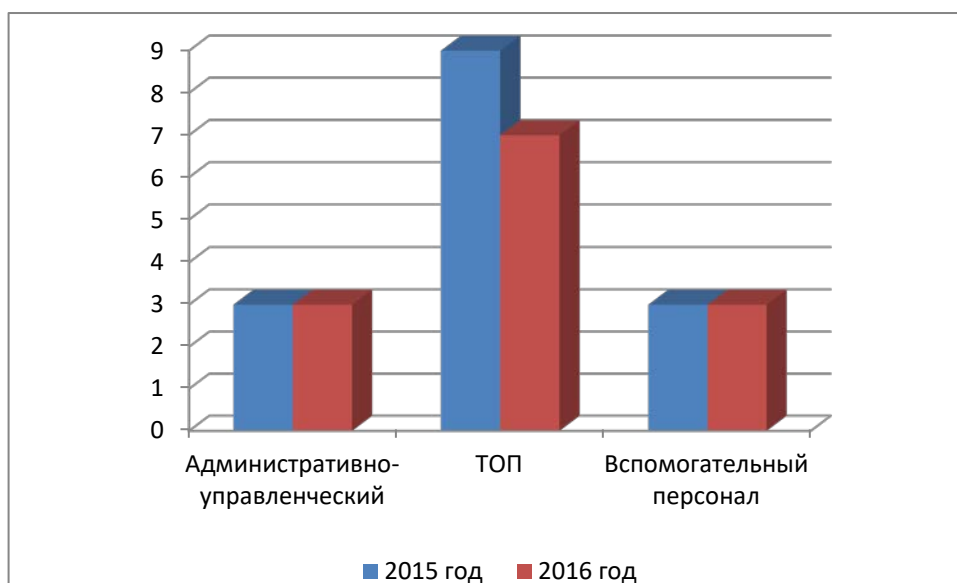


Рисунок 7 - Динамика персонала ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» в 2015-2016 гг. по технологической характеристике, чел.

Численность работников предприятия за период анализа уменьшилась на 2 человека до 13 работников предприятия, за счет увольнения двух сотрудников торгово-оперативного персонала (продавцы).

В структуре работников предприятия 60% в 2015 году и 53,84% в 2016 году составляет торгово-оперативный персонал. В количественном выражении это 9 человек в прошлом году и 7 – в отчетном. К торгово-оперативному персоналу относятся продавцы, кассиры. Причем наибольшую долю занимают продавцы.

Численность вспомогательного персонала осталась неизменной. К данной категории работников водители, грузчики, уборщица. Удельный вес вспомогательного персонала в общем составе работников торгового предприятия в динамике увеличилась с 20,00% до 23,08%.

Административно-управленческий персонал ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» – это директор, главный бухгалтер, товаровед. Численность данной категории персонала с 2015 по 2016 год осталась неизменной и составила в отчетном периоде 3 человека. Доля данной категории персонала увеличилась с 20,00% до 23,08%.

Таблица 2 - Анализ численности работников ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» по составу

Категория работающих	Прошлый год		Отчетный год		Отклонение (+,-) по		Темп изменения, %
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	
А	1	2	3	4	5	6	7
Административно-управленческий персонал и специалисты, всего	3	20,0	3	23,1	-	+3,1	115,5
в том числе:							
Директор магазина	1	6,7	1	7,7	-	+1,0	114,9
Главный бухгалтер	1	6,7	1	7,7	-	+1,0	114,9
Товаровед	1	6,7	1	7,7	-	+1,0	114,9
Торгово-оперативный персонал, всего	9	60,0	7	53,9	-2	-6,1	89,8
в том числе:							
Старший кассир	1	6,6	0	0	-1	-6,6	0

А	1	2	3	4	5	6	7
Продавец-кассир	8	53,3	7	53,9	-1	+0,6	101,2
Вспомогательный персонал, всего	3	20,0	3	23,1	0	+3,1	15,5
в том числе:					-	-	
Грузчик	2	13,3	2	15,4	-	+2,1	115,8
Уборщик	1	6,6	1	7,7	-	+1,0	114,9
Всего работников	15	100	13	100	-2	0	86,7

Численность работников торгового предприятия, а именно торгово-оперативного персонала изменилась в анализируемом периоде и составила 9 человек, что на 2 человека меньше (или 6.1 %), за счет уменьшения численности старшего продавца и продавцов. Удельный вес работников административно-управленческого персонала, в общей численности работающих составляет 23,1%, категория работников торгово-оперативного персонала – 53,9%. Во вспомогательном персонале изменений не произошло, но удельный вес в общей численности увеличился на 3.1% (табл.2).

Административно–управленческий персонал и специалисты представляют такие категории работников как: директор магазина, главный бухгалтер, товаровед, общей численностью 3 человека, доля каждого работника административно-управленческого персонала в общей численности предприятия составляет 7,7%. Торгово-оперативный персонал состоит из 7 человек продавцов-кассиров, удельный вес этой категории работников в общей численности работников составляет 53,9% .

Таблица 3-Анализ работников торгово-оперативного персонала ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» по квалификационному уровню

Состав торгово-оперативных работников по квалификационному уровню	Прошлый год		Отчетный год		Отклонение (+,-) по	
	численность, чел.	удельный вес,%	численность, чел.	удельный вес,%	численность, чел.	удельный вес,%
А	1	2	3	4	5	6
Численность работников ТОП, всего	9	100,0	7	100,0	-2	0,0
в том числе:						
Старший продавец	1	11,1	0	0,0	0	-11,1

А	1	2	3	4	5	6
Продавец-кассир I категории	1	11,1	1	14,2	0	3,1
Продавец-кассир II категории	2	22,2	2	28,6	0	6,4
Продавец-кассир III категории	5	55,5	4	57,1	-1	1,6

Выполняя анализ численности работников торгово-оперативного персонала, выявили изменения в квалификационном уровне торгово-оперативных работников предприятия торговли за счет уменьшения численности (табл.3).

Продавец I категории изменений нет – 1 человек

Продавец II категории изменений нет – 2 человека

Продавец III категории уменьшение численности на –1 (удельный вес увеличился на +1.6)

Уменьшилась численность продавцов III категории. Чем квалифицированнее продавец, тем лучше для предприятия. Тем самым предприятию следует в будущем увеличивать численность и уд.вес продавцов I ,II категории за счет уменьшения продавцов III категории.

Численность торгово-оперативного персонала по квалификационному уровню составляет продавец-кассир I категории – 1 человек, продавец-кассир II категории – 2 человека, удельный вес которых в общей численности торгово-оперативного персонала составляет 28,6% и продавец-кассир III категории – 4 человек, удельный вес увеличился –57,1%(табл.3).

Таблица 4 - Анализ численности работников по половозрастному составу в торговом предприятии (чел.)

Половозрастные характеристики	до25 лет		25-30 лет		30-40 лет		40-50 лет		старше 50 лет		Итого	
	чел	уд. вес %	чел	уд. вес %	чел	уд. вес %	чел	уд. вес %	чел	уд. вес %	чел	уд. вес %
2015	4	26,7	6	40,0	3	20,0	1	6,7	1	6,7	15	100
2016	3	23,1	5	38,5	3	23,1	1	7,7	1	7,7	13	100

На основании анализа структуры численности, по возрастному составу данные, которого отражены в таблице 4, видно, что наибольший удельный вес приходится на персонал в возрасте от 25 до 35 лет, который составляет 40,0% и 38,5% соответственно.

Почти 62,0% работников имеет средне специальное образование это на 2 человека меньше чем в прошлом году, за счет уменьшения численности продавцов. Количество работников с высшим и средним образованием осталось такое же количество, что и в базисном периоде (табл.5).

Таблица 5 - Анализ работников ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» по уровню образования

Состав работников по уровню образования	Прошлый год		Отчетный год		Отклонение (+,-) по	
	численность, чел	удельный вес,%	численность, чел	удельный вес,%	численность, чел	удельный вес,%
А	1	2	3	4	5	6
Численность работников, всего	15	100,0	13	100,0	-2	0,0
в том числе:						
С высшим образованием	2	13,3	2	15,3	0,0	+2,0
Из них:						
Директор магазина	1	6,6	1	7,7	0,0	+1,0
Гл.бухгалтер	1	6,6	1	7,7	0,0	+1,0
Со средне специальным образованием	10	66,6	8	61,5	-2	-5,1
Из них:						
Менеджер по закупу	1	6,6	1	7,7	0,0	+1,0
Старший продавец	1	6,6	0	0	-	-
Продавец-кассир	8	53,3	7	53,8	-1	+0,5
Со средним образованием	3	20,0	3	23,1	0,0	+3,1
Грузчик	2	13,3	2	15,4	0,0	+2,1
Уборщик	1	6,6	1	7,7	0,0	+1,0
Всего работников	15	100	13	100	-2	-

Нежелание работников повышать уровень квалификации образования вызван рядом социально-экономических причин: экономическое состояние страны в целом, уровень денежных доходов, темпы инфляции.

Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что на торговом предприятии имеет место не высокий уровень обслуживания покупателей, что влечет за собой и снижение розничного товарооборота, и снижение производительности труда и, в конце концов, приведет предприятие к неустойчивому экономическому и финансовому положению на потребительском рынке в дальнейшем.

Таблицей рабочего дня исследует трудовой процесс, выявляет затраты рабочего времени в течение изучаемого периода (часто целой смены), определяет резервы повышения производительности труда. Она позволяет вскрыть причины потерь рабочего времени и, устраняя их, улучшать использование рабочего времени на протяжении смены.

С помощью таблицы рабочего дня изучают использование рабочего времени лучшими рабочими с целью распространения их опыта: проектируют наиболее рациональное (принимаемое за норму) распределение времени рабочей смены по классификационным группам (категориям) затрат времени;

- анализируют потери рабочего времени и организационно-технические причины, вызывающие их, с целью выработки мероприятий по устранению неполадок и улучшению использования рабочего времени;

- определяют необходимое количество рабочих, обслуживающих агрегаты и машины, т.е. устанавливают нормы обслуживания:

- учитывают фактическую выработку продукции и темп ее выпуска.[23,С.240]

При проведении анализа рабочего времени в наблюдательном листе на протяжении целой смены непрерывно фиксируются все без исключения затраты рабочего времени работника продавца-кассира.

Таблица 6 - Таблица рабочего дня продавца-кассира предприятия ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер»

№ п/п	Наименование работы	Текущее время, ч. мин	Продолжительность, мин.	Индекс
	Начало наблюдений	08:30		
1	Приход на рабочее место	08:30		
2	Принятие смены	8:45	30	ПЗ
3	Подготовка рабочего места	8:55	5	ПЗ
4	Оперативная работа	9:00	55	ОП
5	Прием товара	10:25	25	ОБС
6	Уход по личным надобностям	11:30	5	ОТЛ
7	Оперативная работа	13:00	90	ОП
8	Уход на обед			
9	Приход с обеда	14:00		
10	Оперативное время	15:30	90	ОП
11	Вызов мастера	15:35	5	ПНТ
12	Посторонний разговор	15:40	5	ПНД
13	Оперативная работа	17:30	110	ОП
14	Уход по личным надобностям	17:35	5	ОТЛ
15	Оперативная работа	18:00	25	ОП
16	Сдача смены	18:55	30	ПЗ
<i>Итого</i>			480	

На основании проведенных фотографий рабочего времени составляется сводная таблица одноименных затрат рабочего времени, составляется фактический баланс рабочего времени и представить его в виде таблицы 7.

Таблица 7- Баланс рабочего времени

Наименование затрат времени	Индекс	Продолжительность	
		Минуты	%
Подготовительно-заключительные работы	ПЗ	65	13,5
Время обслуживания оборудования	ОБС	25	5,2
Оперативная работа	ОП	370	77,1
Отвлечения от работы по личным надобностям	ОТЛ	10	2,1
Время перерывов по техническим причинам	ПНТ	5	1,05
Нарушения трудовой дисциплины	ПНД	5	1,05
<i>Итого</i>		480	100

По данным таблицы 7 можно сказать, что оперативная работа составляет всего 77,1 % или 370 минут времени смены, остальное время смены 110 минут или 22,9% приходится на непроизводительные затраты. Сопоставление фактического баланса времени с нормативным позволяет выявить отклонение от нормативных. Для расчета нормативного баланса используют нормативы времени на ПЗ (65 мин), ОБС (25 мин) и ОТЛ (10 мин).

Таким образом, величины нормативных затрат рабочего времени (в мин и %) и по всем категориям затрат времени образуют так называемый нормативный (рациональный) баланс рабочего дня. Сопоставление данных фактического и нормативного баланса рабочего времени показаны в таблице 8.

Таблица 8 - Сопоставление данных нормативного и фактического баланса рабочего времени

Индексы	Продолжительность, мин.		Отклонение	
	Факт	План	Недостаток	Излишек
ПЗ	65	21		+44
ОБС	25	29	-4	-
ОП	370	420	-50	
ОТЛ	10	10	-	-
ПНТ	5	-	-5	
ПНД	5	-	-5	
<i>Всего</i>	<i>480</i>	<i>480</i>	<i>-64</i>	<i>+44</i>

По данной таблице 8 можно увидеть, что фактический баланс отличается от планового: ПЗ на 44 мин больше, ОБС на 4 мин. также меньше нормативного времени, недостаток ОП составил 50 минут.

Данные таблицы позволяют определить следующие показатели использования фонда рабочего времени:

К исп – коэффициент использования сменного времени по формуле (1) [30]:

$$K_{\text{исп}} = (\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОБС} + \text{ОТЛ}) / T_{\text{см}} * 100 \quad (1)$$

$$K_{\text{исп}} = (65 + 370 + 25 + 10) / 480 * 100 = 97,9 \%$$



Коэффициент потерь рабочего времени по формуле (2) [27]:

$$K_{\text{пот}} = (\text{ПНТ} + \text{ПНД} + (\text{ОТЛф} - \text{ОТЛн}) / T_{\text{см}} * 100 \quad (2)$$

$$K_{\text{пот}} = (5 + 5 + (10 - 10)) / 480 * 100 = 2,1\%$$

Проверка полученных результатов осуществляется по формуле (3) [24,С.236]:

$$K_{\text{исп}} + K_{\text{пот}} = 100 \% \quad (3)$$

$$97,9 + 2,1 = 100 \%$$

Из расчетов выяснилось, что 97,9 % сменного времени (практически все сменное время) используется эффективно, а потери рабочего времени составляют 2,1 % времени смены.

Так же видно из таблицы, что излишнее время тратится на подготовительно-заключительные работы.

Чтобы сократить время на получение товаров в течение рабочего дня, необходимо обеспечить своевременную и жестко установленную доставку товаров в магазин, в начале смены. Необходимо по возможности исключить посторонние разговоры, которые составили 5 минут. Сокращая данные затраты времени, соответственно будет увеличиваться время оперативной работы, будет расти производительность труда.

На предприятии торговли фонд заработной платы покрывается издержками обращения, частью которых являются расходы на оплату труда, которые составляют в отчетном году 16,8% к товарообороту, а в прошлом году - 12,0%, что выше уровня фонда заработной платы отчетного года (табл.9).

При снижении оборота розничной торговли и росте издержек обращения возникают затруднения в улучшении материального положения работников предприятия, но все же имеет место факт повышения средней заработной платы на 2,8 руб. по сравнению с прошлым годом.

Таблица 9 - Анализ фонда заработной платы по источникам формирования

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Темп изменения, %
А	1	2	3
Розничный товарооборот, тыс.руб.	2249,7	1616,4	71,8
Фонд заработной платы			
- сумма, тыс.руб.	271,1	272,1	100,4
- в % к товарообороту	12,0	16,8	-
В том числе:			
1. Фонд заработной платы, возмещаемый издержками обращения			
-сумма, тыс.руб.	271,1	272,1	100,4
-в % к товарообороту	12,0	16,8	-
- удельный вес в фонде заработной платы,%	100,0	100,0	-
2. Выплаты заработной платы за счет прибыли			
-сумма, тыс.руб.	-	-	-
- удельный вес в фонде заработной платы,%	-	-	-

По источникам формирования в магазине ФЗП формируется за счет фонда заработной платы, возмещаемого издержками обращения. Сумма ФЗП выплачивается только за счет издержек обращения и в отчетном году составила 272,1 тыс. руб., что на 1,0 тыс. руб. больше прошлого года. Выплаты за счет чистой прибыли предприятия в фонд заработной платы не включаются.

Для оценки эффективности использования оплаты труда на рассматриваемом торговом предприятии осуществим расчет и анализ средней заработной платы работников в разрезе отдельных категорий персонала (табл.10).

Таблица 10 - Анализ средней заработной платы работников ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» в 2015-2016 гг. в разрезе отдельных категорий персонала (тыс. руб.)

Категории персонала	2015г.	2016г.	Отклонение (+ ; -)	Темп изменения, %
А	1	2	3	4
Численность, всего	15	13	-2	77,8
Фонд заработной платы, всего	271,1	272,1	+1	100,4
Среднемесячная заработная плата одного работника, всего	1,51	1,74	+0,23	115,23
Административно-управленческий персонал				
- численность, чел.	3	3	-	100,0
- фонд заработной платы	75,91	76,19	+0,28	100,37
- среднемесячная заработная плата одного работника	2,11	2,12	+0,01	100,47
Торгово-оперативный персонал				
- численность, чел.	9	7	-2	77,8
- фонд заработной платы	149,11	149,66	+0,55	100,37
- среднемесячная заработная плата одного работника	1,38	1,78	+0,4	157,97
Вспомогательный персонал				
- численность, чел.	3	3	-	100,0
- фонд заработной платы	46,09	46,27	+0,18	100,4
- среднемесячная заработная плата одного работника	1,28	1,29	+0,01	100,78

Фонд заработной платы 271,14 тыс. руб. в 2015 году и 272,1 тыс. руб. в 2016 году, среднемесячная заработная плата работников предприятия в динамике увеличивается с 1,51 до 1,74 тыс. руб. на человека.

При рассмотрении заработной платы работников ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» отдельно по категориям, можно сделать вывод, что наибольший среднемесячный размер оплаты труда отмечается у административно-управленческого персонала. А именно средняя заработная плата данной категории работников составила 2,11 тыс. руб. на человека в прошлом году и 2,12 тыс. руб. в отчетном.

Среднемесячный размер оплаты труда работников составил 1,38 и

1,78тыс. руб. на человека в 2015 и в 2016 годах соответственно.

Наименьший размер оплаты труда, а именно 1,28 тыс. руб. в месяц в прошлом периоде анализа и 1,29 тыс. руб. в месяц в отчетном периоде анализа наблюдается у вспомогательного персонала ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер».

Осуществим расчет и анализ данных показателей для ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» в таблицах 11 и 12.

Таблица 11 – Исходные данные для расчета показателей эффективности использования труда и заработной платы на торговом предприятии ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер»»

Показатели	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	Отк. (+,-)	Т.р., %
А	Б	1	2	3	4
1. Оборот розничной торговли	тыс. руб.	2249,3	1616,4	-632,9	71,4
2. Численность всего, в т. ч.	чел.	15	13	-2	86,7
2.1. Административно-управленческий персонал	чел	3	3	-	100,0
2.2. Торгово-оперативный персонал	чел.	9	7	-2	77,8
2.3. Вспомогательный персонал	чел.	3	3	-	100,0
3. Фонд заработной платы	тыс. руб.	271,1	272,1	+1	100,4
4. Чистая прибыль	тыс. руб.	121,1	49,1	-72	40,5
5. Численность рабочих	чел.	12	10	-2	83,3
6. Численность служащих	чел	3	3	-	100,0

Таблица 12- Анализ показателей эффективности использования труда и заработной платы на торговом предприятии

Показатели	Ед. Изм	Методика расчета	Прошл ый год	Отчетн ый год	Отк. (+,-)	Т.р., %
А	Б	В	1	2	3	4
Объем ОРТ на 1 работника (производительность труда), в т. ч.:	тыс. руб./ чел.	$ПТ = \frac{ОРТ}{Ч}$	149,95	124,34	-25,61	82,92
- АУП			249,92	230,91	-19,01	92,39
- ТОП			749,77	538,8	210,97	71,86
- вспомогательного персонала			749,77	538,8	210,97	71,86

Сумма чистой прибыли на 1 работника (коэффициент эффективности использования рабочей силы),	тыс. руб./чел.	$K_{\text{э}} = \frac{\text{ЧП}}{\bar{\text{Ч}}}$	8,07	3,78	-4,29	46,84
Интегральный показатель эффективности использования труда	-	$K_{\text{инт.}} = \sqrt{\text{ПТ} \times K_{\text{э}}}$	34,79	21,68	-13,11	62,32
Уровень расходов на оплату труда,	%	$y_{\text{ФЗП}} = \frac{\text{ФЗП}}{\text{ОРТ}} \times 100$	12	16,8	+4,8	-
Отдача ОРТ и прибыли на 1 руб. фонда заработной платы (зарплатоотдача и коэффициент эффективности использования заработной платы)	Тыс руб	$z_o = \frac{\text{ОРТ}}{\text{ФЗП}}$	8,3	5,9	-2,4	71,08
		$K_{\text{эф}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ФЗП}}$	0,45	0,18	-0,27	40,0
Показатель зарплатоемкости	Тыс руб	$z_{\text{е}} = \frac{\text{ФЗП}}{\text{ОРТ}}$	0,12	0,168	+0,05	140,0
Интегральный показатель эффективности использования фонда заработной платы	-	$K_{\text{инт.}} = \sqrt{z_o \times K_{\text{эф}}}$	1,9	1,03	-0,87	54,2
Фонд заработной платы на 1 среднесписочного работника,	тыс. руб./чел.	$\bar{\text{ЗП}} = \frac{\text{ФЗП}}{\bar{\text{Ч}}}$	18,07	20,93	+2,86	115,8
Коэффициент опережения темпов роста производительности труда и средней заработной платы (сп.ц.)	-	$K_{\text{оп}} = \frac{\text{ТР}_{\text{пт}}}{\text{ТР}_{\text{зп}}}$	-	0,83	-	-
Уровень затрат труда на единицу ОРТ,	%.	$y = \frac{\bar{\text{Ч}}}{\text{ОРТ}} \times 100$	0,667	0,804	+0,137	120,5
Коэффициент соотношения рабочих и служащих	-	$K_{\text{с}} = \frac{\text{Ч}_{\text{РАБ}}}{\text{Ч}_{\text{СЛУЖ}}}$	4	3,33	-0,67	83,25

Проведенный анализ эффективности заработной платы в ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» с помощью соответствующих показателей, позволяет сделать следующие выводы.

Зарплатоотдача, характеризующая объем товарооборота на единицу фонда заработной платы, в динамике уменьшилась с 8,03 до 5,09 руб. Это означает, что на 1 рубль фонда заработной платы в отчетном году объем оборота составил 5,09 руб., что на 2,4 рубля больше прошлого года.

Зарплатоемкость - показатель, обратный зарплатоотдаче. Он показывает, сколько копеек зарплаты содержится в каждом рубле товарооборота (в динамике он повышается с 0,12 до 0,168 руб.). Соответственно, отмечается увеличение уровня заработной платы с 12 до 16,8%, что свидетельствует об относительном увеличении денежных средств, имеющихся у рассматриваемого торгового предприятия ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» и направленных на оплату труда работников предприятия.

Рост показателя зарплатоемкости снижение зарплатоотдачи являются отрицательными моментами в оценке эффективности использования заработной платы в ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер».

Об этом же свидетельствует и динамика коэффициента эффективности заработной платы, который в 2016 году составил 0,18, что меньше предыдущего года на 0,27. Данный показатель показывает размер прибыли на 1 рубль заработной платы.

Коэффициент, опережения темпов роста производительности труда и средней заработной платы на предприятии, составил 0,83. Стоит отметить, что нормативное значение данного показателя составляет 1,2-1,3 (то есть производительность труда должна увеличиваться более быстрыми темпами по сравнению с размерами оплаты труда). В рассматриваемом предприятии наблюдается обратная ситуация, то есть заработная плата работников ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» растет быстрее, чем отдача – эффективность их труда. И это является отрицательным моментом в организации оплаты труда на предприятии торговли.

Уровень оплаты труда также имеет тенденцию к росту, что негативно влияет на эффективное использование оплаты труда. В прошлом году уровень составил 12% что на 4,8% меньше чем в отчетном году (16,8%).

Уровень затрат труда на единицу ОРТ в отчетном году увеличился на 0,137% и составил 0,804, что тоже носит негативный характер.

Сумма чистой прибыли на 1 работника в отчетном году составил 3,78 тыс.руб. а в прошлом году он был выше на 4,29 тыс.руб. и составлял 8,07

тыс.руб. то говорит, что коэффициент эффективности использования рабочей силы снизился.

В заключение оценки организации эффективности заработной платы на предприятии был рассчитан интегральный показатель эффективности, который в динамике имеет отрицательную тенденцию, а именно уменьшается с 1,9 до 1,03, что также свидетельствует о нерациональной организации оплаты труда в ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер».

### 2.3 Оценка финансового состояния организации

Важнейшие экономические показатели деятельности исследуемой организации в динамике за три года отражены в таблице 13.

Таблица 13-Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ИП Капищик Т.Н. за 2015-2016гг.

Показатели	Единица измерения	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+; -)	Отчетный год в % к прошлому году
1.Выручка от продажи товаров без НДС	тыс.руб.	2249,3	1616,4	-632,9	71,4
2.Торговая площадь	м2	235	235	-	
3.Выручка от реализации на 1 м2 торговой площади	тыс. руб/м2	9,5	6,8	-2,6	71,6
4.Численность работников всего	чел.	15	13	-2	86,7
в т.ч. работников ТОП	чел.	9	7	-2	77,8
5.Производительность труда 1-го работника	тыс.руб./чел.	149,9	124,3	-25,6	82,9
6.Производительность труда 1-го работника ТОП	тыс.руб./чел.	249,2	230,9	-18,3	92,6
7.Фонд заработной платы	-	-	-	-	-
-Сумма	тыс.руб.	271,1	272,1	+1,0	100,4
-уровень фонда заработной платы	%	12,0	16,8	+4,8	-
8.Среднемесячная заработная плата 1-го работника	тыс.руб.	18,1	20,9	+2,8	115,5
9.Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	125,0	111,5	-12,5	89,2

Продолжение таблицы 13

10.Фондоотдача	тыс.руб.на 1 руб ОФ	17,9	14,5	-3,4	81,0
11.Фондовооруженность	тыс.руб./чел.	8,3	8,6	+0,3	103,6
12.Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	92,5	129,0	+36,5	139,4
13.Время обращения оборотных средств	Дни	15	29	14	193,3
14.Коэффициент участия оборотных средств в обороте	тыс.руб./ 1 руб ОС	24,3	12,5	-11,8	51,4
15.Коэффициент эффективности оборотных средств	тыс.руб./на 1 руб ОС	1,9	0,6	-1,3	31,6
16.Себестоимость проданных товаров	тыс.руб.	1819,5	1379,5	-440	75,8
17.Валовая прибыль					
-Сумма	тыс.руб.	429,8	236,9	-192,9	55,1
-уровень валовой прибыли	%	19,1	14,6	-4,5	-
18.Издержки обращения		-			
-Сумма	тыс.руб.	255,8	156,9	-98,9	61,3
-уровень издержек обращения	%	11,4	9,7	-1,7	-
19. Прибыль (убыток) от продаж					
-Сумма	тыс.руб.	174,0	79,9	-94,1	45,9
-рентабельность продаж	%	7,7	4,9	-2,7	-
20.Прочие доходы	тыс.руб.	-	-	-	-
21.Прочие расходы	тыс.руб.	-	-	-	-
22.Прибыль (убыток) до налогообл.					
-Сумма	тыс.руб.	159,4	64,6	94,8	40,5
-рентабельность от налогообложения	%	7,1	4,0	-3,1	-
23.Налог на прибыль и другие аналогичные обязательные платежи	тыс.руб.	38,2	15,5	-22,7	40,6
24.Прибыль (убыток) от обычного вида деятельности					
-Сумма	тыс.руб.	121,1	49,1	-72	40,5
-рентабельность от обычного вида деятельности	%	5,4	3,0	-2,3	-
25.Нераспределенная (чистая) прибыль (убыток) отчетного года					
-Сумма	тыс.руб.	121,1	49,1	-72,0	40,5
-рентабельность конечной деятельности	%	5,3	3,0	-2,3	-

Анализируя основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» за 2015-2016гг., можно заметить снижение величины выручки от продажи товаров на сумму 632,9 тыс. руб. (в отчетном 2014 году, соответственно выручка от реализации



товаров на 1 м.кв. торговой площади уменьшилась на 2,6 тыс. руб).

Поскольку численность работников торгового предприятия, в том числе и торгово-оперативного персонала, изменилась в анализируемом периоде и составила 13 человек, 7 человек – работники торгово-оперативного персонала.

Производительность труда 1-го работника в 2016 году составила 124,3 тыс.руб./чел против 2015 года – 149,9 тыс.руб./чел., т.е. уменьшилась на 25,6 тыс.руб./чел.(17,1%), а производительность труда 1-го работника торгово-оперативного персонала уменьшилась на 18,3 тыс.руб./чел.

Фонд оплаты труда по сравнению с прошлым годом увеличился на 0,3% и составил 272,1 тыс.руб. Среднемесячная заработная плата 1-го работника в отчетном году увеличилась на 15,5% и составила 2,8 тыс.руб..

Для поддержания оптимального соотношения между ростом производительности труда и средней заработной платы экономически целесообразно превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы не более чем на 20-30%. Из произведенных выше расчетов видно, что соотношение не поддерживается.

Среднегодовая стоимость основных фондов уменьшилась на 12,5 тыс.руб. и составила 111,5 тыс.руб. С каждого рубля основных фондов получено за год товарооборота в 2015 году – 17,9 тыс.руб., в 2016 году - 14,5 тыс.руб.

Показатель фондоотдачи имеет тенденцию к понижению, он снизился на 10,8%, что отрицательно влияет на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Техническая вооруженность труда 1-го работника торгово-оперативного персонала составляет 8,6 тыс.руб. в 2016 году и имеет незначительную тенденцию к увеличению. Коэффициент эффективного использования основных фондов снизился на 0,6 тыс.руб./на 1руб.ОФ, что отрицательно влияет на повышение производительности труда работников «Строй-Мастер» по предприятию в целом.

Среднегодовая стоимость оборотных средств увеличилась на 39,4% и составила 129,0 тыс.руб. в отчетном году, что по сравнению с прошлым годом больше на 36,5 тыс.руб. Коэффициент участия оборотных средств в обороте составил в 2015 году -24,3 тыс.руб./на 1руб. ОС, а в 2016- 12,5 тыс.руб./на 1руб. В связи, с чем возникла потребность в них на 11,8 тыс.руб. в день, так как время обращения оборотных средств выросло на 14 дней. Это отрицательно сказалось на физическом товарообороте и снижении прибыли. Реализованная наценка торгового предприятия ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» составила 14,6%, что по сравнению с прошлым годом уменьшило валовую прибыль на 192,9 тыс.руб., уровень рентабельности продаж в отчетном году составил 3,0%, прибыль от продаж отчетного года снизилась на 94,1 тыс.руб.

С уменьшением товарооборота в 2015 году на 28,6% издержки обращения предприятия торговли упали на 38,7% и составили 156,9 тыс.руб., сам по себе факт отрицательным не является.

Единый налог на вмененный доход ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» снизился в 2016 году на 22,7 тыс.руб. и чистая прибыль предприятия составила в 2015 году 121,1 тыс.руб., а в 2016 – 49,1 тыс.руб., т.е. снизилась на 59,5%. Рентабельность конечной деятельности составила 3,0% в 2016 году по сравнению с прошлым годом за анализируемый период и имеет тенденцию к снижению на 2,0%.

Таким образом, на хозяйственно-финансовую деятельность торгового предприятия ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» отрицательное влияние оказало снижение товарооборота на 28,6%, что повлекло за собой снижение прибыли от продаж на 94,1 тыс.руб. и уровня рентабельности в целом по предприятию на 2,0% по сравнению с прошлым годом. Предприятие находится в критической ситуации, потому что, способность предприятия успешно функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов, постоянно поддерживать свою платежеспособность и инвестиционную привлекательность, все это на предприятии не выполняется

и соответственно об устойчивом финансовом состоянии предприятия не приходится говорить.

Поскольку главной целью торговых предприятий в настоящее время является получение максимальной прибыли, а товарооборот выступает как важнейшее и необходимое условие, без которого не может быть достигнута эта цель, то появляется необходимость в изучении этого показателя.

Анализ розничного товарооборота торгового предприятия начинается с изучения динамики его объема. Анализ динамики объема розничного товарооборота осуществляется с помощью расчета цепных и базисных темпов роста, а также среднегодового темпа изменения реализации товаров.

В условиях инфляции темпы роста изменения объема товарооборота следует рассчитывать, как в фактических, так и в сопоставимых ценах, т.е. в ценах базисного года (табл.14).

Из данных таблицы 14 следует, что розничный товарооборот в действующих ценах за период с 2014 по 2016 годы увеличился в 1,18 раза. Другая картина наблюдается при анализе в сопоставимых ценах. За период с 2014 по 2016 год объем розничного товарооборота снизился в 1,39 раза.

Таблица 14-Анализ динамики розничного товарооборота ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер»

Годы	Розничны й товарообо рот в действую щих ценах, руб.	Индексы цен		Розничн ый товарооб орот в сопостав имых ценах	Пророс т рознич ного товароо борота по сравнен ию с базисн ым годом	Пророст розничн ого товароо борота по сравнен ию с предшес твующи м годом	Темп роста розничного товарооборота в сопоставимых ценах %	
		цепны е	базисны е				цепные	базисны е
А	1	2	3	4	5	6	7	8
2014	1896,9	1,0	1,0	1896,9	-	-		
2015	2.249,3	1.24	1.24	1813,9	352,4	352,4	95,6	95,6
2016	1616,4	1.15	1.43	1130,3	-280,5	-632,9	62,3	59,0

При изучении объема продаж в действующих ценах по сравнению к предшествующему году наблюдается его снижение в 2016 году на 280,5 руб. в прошлом году объем продаж к предшествующему году повысился на 352,4 руб. Во многом это связано с ростом цен, падением объема производства, вследствие чего имеет место быть ухудшение ассортимента, уменьшение доходов населения, недостатком собственных оборотных средств у торгового предприятия.

Таблица 15-Анализ оборота розничной торговли по периодам 2015-2016г. (тыс.руб.)

Кварталы	Годы			В % к прошлому году		Уд.вес к итогу,%	
	2015	2016		в действующих ценах	в сопоставимых ценах	прошлый год	отчетный год
		в действующих ценах	в сопоставимых ценах				
А	1	2	3	4	5	6	7
I	596,4	563,4	647,9	94,5	108,6	26,5	34,8
II	432,7	321,5	369,7	74,3	85,4	19,2	19,9
III	496,2	328,3	377,5	66,2	76,1	22,1	20,4
IV	724,0	403,2	463,7	55,7	64,0	32,2	24,9
Итого	2249,3	1616,4	1858,7	71,9	82,6	100,0	100,0

Рассматривая 2015 год, наблюдаются незначительные изменения в товарообороте по периодам года. Во 2-ом квартале произошло снижение товарооборота в сравнении с 1-ым кварталом на 163,0 тыс.руб.(596,4-432,7), а в 3-ем квартале товарооборот повысился на 63,5 тыс. руб.( 496,2-432,7).

В отчетном 2016 году товарооборот снизился в сравнении с 2014 годом на 632,9 рублей(1616,4-2249,3), что составляет 82,6%.

Рассматривая работу данного предприятия в разрезе по кварталам и анализируя равные периоды 2015 и 2016 года можно говорить о довольно не стабильной работе предприятия в течении года.

Данные следующей таблицы позволяют оценить, насколько равномерно удовлетворяется спрос покупателей на товары по

ассортиментным группам (таблица 16).

Таблица 16 - Расчет равномерности развития оборота розничной реализации в разрезе групп товаров

Группы товаров	Темп изменения к прошлому году, %	$X - \bar{X}$	$(X - \bar{X})^2$
Лакокрасочные материалы	57,1	-14,8	219,0
Электроинструмент	52,3	-19,6	384,2
Мебель	70,0	-1,9	3,6
Сантехника	74,0	+2,1	4,4
Электротовары	84,7	+12,8	163,8
Ручной инструмент	75,8	+3,9	15,2
Промышленные товары	44,9	-27,0	729,0
Итого	71,9	x	1519,2

Для определения равномерности продажи товаров, по группам товаров, определяется коэффициент равномерности[31]:

$$КР = 100 - V, \quad (4)$$

$$V = \delta / x * 100, \quad (5)$$

$$\delta = \sqrt{\Sigma (x-x)^2 / n}, \quad (6)$$

где: КР – коэффициент равномерности выполнения плана розничного товарооборота;

V - коэффициент вариации (или неравномерности) выполнения плана розничного товарооборота;

$\delta$  – среднее квадратичное отклонение;

x – процент выполнения плана розничного товарооборот по каждой группе товаров, %;

$\bar{x}$  - процент выполнения плана розничного товарооборота за год, %;

n – число товарных групп.

Для расчета коэффициента равномерности берем данные таблицы:

$$\delta = \sqrt{1519,2 / 7} = 14,7$$

$$V = 14,7 / 71,9 * 100 = 20,5 \quad Кр = 100 - 20,5 = 79,5\%$$

Коэффициент равномерности равен 79,5%, это показатель того, что предприятие работает недостаточно равномерно. Это говорит о том, что

недостаточно равномерно осуществлялась продажа товаров в ассортименте.

Подводя итоги можно отметить, что, в общем, в организации наблюдается эффективная структура управления, но существует ряд недостатков, связанных со спецификой торгового предприятия, которые притормаживают процесс развития. Таким образом, организационная структура представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

В таблице 17 проведен расчет показателей ликвидности баланса ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР». Нормативное соотношение выглядит следующим образом:  $A1 \geq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \leq П4$ .

Таблица 17- Динамика показателей ликвидности баланса ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР»

№	Показатель	Обозначение	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Актив					
1	Наиболее ликвидные	A1	2507	84	19
2	Быстро реализуемые	A2	13006	33646	10494
3	Медленно реализуемые	A3	5568	16292	17716
4	Трудно реализуемые	A4	10662	12738	12825
	Итого		31743	62760	41054
Пассив					
1	Наиболее срочные обязательства	П1	20859	47936	32540
2	Краткосрочные пассивы	П2	61	8947	7030
3	Долгосрочные пассивы	П3	10586	550	50
4	Постоянные пассивы	П4	237	5327	1434
5	Итого		31743	62760	41054

На основании данных таблицы 17, можно сделать вывод, что баланс ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» является не ликвидным, что связано с тем, что размер постоянных пассивов ниже наиболее ликвидных

активов. Соотношение  $A1 > П1$  не соблюдено в течение всего функционирования исследуемой компании, наиболее ликвидные активы (денежные средства) не способны покрыть наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность).

В таблице 18 представлен анализ оборачиваемости активов.

Таблица 18- Деловая активность ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент оборачиваемости совокупных активов	17617	35551,5	39125,5
Длительность оборота совокупных активов, дней	48	92	189
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	2,3	7,7	2,5
Длительность оборота внеоборотных активов, дней	24	46	95
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	7,5	3,9	1,9
Длительность оборота оборотных активов, дней	24	46	95
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	22,8	10,7	4,07
Длительность оборота собственного капитала, дней	15	33	88
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	13,2	5,9	3,4
Длительность оборота заемного капитала, дней	27	61	105

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов отражает скорость оборота оборотных активов организации.

По данным таблицы можно сделать вывод, что количество оборотов активов в 2014 году было равно 7,5 оборотов, в 2016 году данный показатель снизился на 5,6 оборотов.

Средняя величина оборотных активов возросла в 2016 году в сравнении с 2014 годом на 21508,5 тыс. рублей.

Длительность оборота оборотных активов возросла в 2016 году в сравнении с 2014 годом на 71 день.

Коэффициент оборачиваемости заемного капитала снизился с 13,2 оборотов в 2014 году до 3,4 оборотов в 2016 году. Длительность оборота

заемного капитала возросла на 78 дней.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала в 2016 году снизился в сравнении с 2014 годом на 18,7 оборота.

Длительность оборота собственного капитала аналогично возросла на 73 дней (в 2014 году - 15 дней, в 2015 году - 33 дня, в 2016 году - 88 дней).

В таблице 19 указаны показатели платежеспособности предприятия.

Таблица 19- Платежеспособность ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» за 2014–2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент общей платежеспособности	0,01	0,09	0,04
Коэффициент текущей ликвидности	1,0	0,88	0,71
Коэффициент срочной ликвидности	0,74	0,59	0,26
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,12	0,00	0,00

Коэффициент текущей ликвидности ниже нормативного значения, что свидетельствует о нехватке текущих активов необходимых для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности снижается (с 1,0 в 2014 году до 0,71 в 2016 году), что указывает на то, что исследуемое предприятие обладает довольно низким уровнем платежеспособности. Коэффициент срочной ликвидности аналогично снизился.

Коэффициент абсолютной ликвидности указывает на то, что с данной компанией нельзя сотрудничать без предоплаты.

В связи с тем, что величины коэффициента текущей ликвидности указывают на то, что структуры баланса является неудовлетворительной, следует рассчитать коэффициент восстановления платежеспособности.

Следовательно, на конец 2015 года коэффициент восстановления платежеспособности составил 0,41, а на конец 2016 года 0,31.

В связи с тем, что значение коэффициента меньше единицы, у ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» в ближайший период не существует возможности для восстановления собственной платежеспособности.



### 3. Мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда

#### 3.1 Разработка мероприятий по формированию эффективной системы оплаты труда в организации

Оплата труда представляет собой основной элемент производственных издержек. Она гарантирует возмещение затрат живого труда, в процессе создания прибавочного продукта – основы расширенного производственного процесса[26,С.648].

В таблице 20 указаны требования к организации оплаты труда, продиктованные новыми условиями хозяйственной деятельности[32].

Таблица 20- Новые требования к процессу организации оплаты труда

Новые условия хозяйствования в ходе перехода к рыночным отношениям	Новые требования к процедуре организации оплаты труда
Совершенствование различных форм собственности на средства производства	Гарантия примерно одинаковой оплаты за равную трудовую деятельность независимо от форм собственности
Приватизация средств производства	Среди сотрудников особую категорию представляют владельцы средств производства, у которых форма оплаты труда должна отличаться от оплаты труда наемного сотрудника
Укрепление хозяйственной самостоятельности организаций	Предстоящее расширение самостоятельности организаций в процессе оплаты труда
Рост значимости руководителей организаций	Организация оплаты труда руководителей должна учесть специфику их значимости
В процессе приватизации собственности возрастает роль владельцев в ее применении и следовательно уменьшается значимость сотрудников наемного труда	Рабочим, для защиты собственных прав, следует участвовать в формировании условий индивидуального трудового договора либо в деятельности профсоюза касаясь заключения коллективного договора
Формируется рынок труда	Оплата труда должна учесть стоимость рабочей силы
Переход к принципу самокупаемости хозяйствования позволяет компаниям направлять на оплату труда лишь долю заработка	Возрастает зависимость источника оплаты трудовой деятельности от совокупных результатов деятельности организации
В условиях современного рынка зарплата наемных сотрудников определяется при помощи стоимости рабочей силы	Из зарплаты наемных сотрудников исключается ее доля, которая связана с социальной защитой персонала

Увеличивается значение социальной защиты персонала	Существенным образом изменяется роль государства в организации процедуры оплаты
--	---

Таким образом, создавая систему материального стимулирования трудовой деятельности в обстоятельствах рыночных взаимоотношений, необходимо основываться на классическом принципе «противовесов и балансов». Это правило никак не представляется новым. В мировоззренческом отношении принцип «противовесов и балансов» является ничем другим, как выражение адаптированного к финансовой сфере общего закона диалектики «объединения и борьбы противоположностей», что же создает ресурс самодвижения и улучшения беспристрастной действительности. Так как система материального стимулирования трудовой деятельности представляется огромным сектором финансовых отношений, функционирующих в мире в целом и в каждой конкретной организации, с целью обязательства ее многостороннего формирования следует установить и оказать поддержку в рациональном соотношении проявление закономерностей, воздействующих на деятельность объективных законов.

При применении новой или совершенствовании уже существующей системы оплаты труда следует использовать последующую стратегию:

а) нововведение не нужно делать частным явлением, работник обязан обладать полной уверенностью, что общепринятые «правила игры» сохранятся на определенный период времени, к примеру, в процесс времени воздействия группового соглашения;

б) несущественные перемены, чаще всего, представлены неэффективными, и на них никак не нужно расходовать ресурсы времени;

в) важные нововведения следует организовать с высоким уровнем ответственности согласно особенному плану;

г) в процессе осуществлении нововведений следует принимать во внимание ход обучения сотрудников, их эмоциональную готовность к восприятию нововведений.

Важно, для того чтобы идеальная концепция оплаты труда соответствовала установленным условиям:

а) оплату работы следует реализовывать с учетом числа, качества и результатов рабочей деятельности работника и ценой рабочей силы на рынке труда;

б) в ее состав обязаны входить материальные вознаграждения за высокие результаты процесса производства, индивидуальный вклад в деятельность фирмы;

в) владеть побудительным влиянием на штат;

г) обеспечивать работодателю результат в процессе производственного процесса таких результатов, что бы ему дали возможность компенсировать затраты и приобрести доход[33].

Для развития успешной организации оплаты труда в компании ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» следует осуществлять наиболее мощную политику нематериального стимулирования и мотивации: допускать важность сотрудника, ротацию кадров назначение наставника, применение способности гибкого графика работы, систему развлечения и досуга, формирование внутризаводской системы повышения квалификации, развитие других общественных положительных сторон.

Изъянами учреждения системы заработной платы в ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» являются гарантирование сложность окладной системы, отсутствия огромной части побудительных показателей.

Для ликвидации обнаруженных минусов следует проанализировать вероятность внедрения новых систем оплаты труда.

Кроме этого, следует сформировать более высококвалифицированный штат с целью увеличения свойства обслуживания покупателей, а кроме того осуществлять тренинги и многократные обучающие семинары, курсы повышения квалификации. В взаимосвязи с тем, что на рынке труда зачастую мало персонала необходимой квалификации – содержит смысл формировать его лично в рамках условий компании.

На основании проведенных исследований допускается произвести следующие выводы и рекомендации согласно развитию успешной организации оплаты труда на ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР»:

1) С целью оплаты труда сотрудников используются сдельно-премиальная и повременно-премиальная системы оплаты труда. Подсчет проводится в согласовании с законодательной базой РФ.

Выплата заработной платы выполняется на карточки либо лицевые счета работников. Оплата наличными из кассы выполняется весьма редко: в редких случаях.

Все расчеты оплаты труда, пособий и удержаний в организации ведутся в согласовании с функционирующим законодательством и Положением об оплате труда.

2) С целью увеличения квалификации персонала следует осуществлять не только обучения, но и контролирование – тесты и экзамены, итоги которых станут отображаться в побудительных выплатах.

3) Увеличение заработной платы допускается уравновесить за счет использования принципа индексации в согласовании с значимостями основных финансовых характеристик, к примеру, инфляции.

4) Может быть также рассмотрено варианты увеличения степени автоматизации и механизации движения с целью сокращения затрат и влияния человеческого фактора.

5) Принципиально также выполнить изменение системы материального стимулирования, создания нового положения.

Кроме этого, в ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» принципиально важно целиком придерживаться законодательства. По возможности, следует продолжать пополнять как техническую, так и программную базу с целью увеличения производительности работы фирмы и ее персонала.

В компании ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» в коллективе создана рабочая ситуация, управление организации авторитетно и

многоуважаемо среди рабочего персонала, в взаимосвязи с чем содержит смысл заявлять о введении системы наставничества.

Заметим кроме того, что отлично выстроенный климат изнутри коллектива – это гарантия эффективной работы целой фирмы. Однако при этом нужно помнить о правилах субординации и никак не переходить дозволенные пределы, по-другому допускается лишиться связи управления персоналом в фирмы[20].

В процессе анализа документации ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» было выявлено отсутствие «Положения о бухгалтерии» и сформулированной на бумажном либо электронном носителе «Учетной политики организации». Кроме того в компании многочисленные положения и регламенты достаточно стали неактуальными, что говорит об отсутствии надлежащей теоретико-методической работы.

Данный случай представляется не только лишь проявлением халатности, однако и усложнением учета, и, как результат, возможностью выхода в свет в нем ошибок, таким (образом равно как написанная унифицированная технология – это всегда наиболее универсальное руководство к действию.

Таким образом, организационное обеспечение в ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» представляется недостаточно полным, оно содержит официальные указания сотрудников, однако никак не содержит распоряжение об учетной политике, Положение о бухгалтерии.

В качестве улучшения организации оплаты труда персонала в ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» имеет смысл представить широко применяемую в зарубежной практике систему оплаты труда и премирования - КРІ либо по-другому говоря – систему ключевых показателей.

Таким образом, работник фирмы премируется за результат установленных показателей, оговоренных ранее. Рассмотрим вероятные требования работы показателя – вероятность его измерения в таблице 21.

Таблица 21- Предлагаемый график документооборота по оплате труда в ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР»

Наименование хозяйственной операции	Наименование документа	Составление		Представление в бухгалтерию		Проверка, обработка и подшивка в архив	
		Должность	Срок	Должность	Срок	Должность	Срок
1. Начисление заработной платы	Табель рабочего времени	Заместитель главного бухгалтера	Ежедневно	Заместитель главного бухгалтера	До 30 числа текущего месяца	Главный бухгалтер	До 5 числа следующего месяца
	Расчетно-платежная ведомость	Главный бухгалтер	До 10 числа следующего месяца	-	-	Главный бухгалтер	До 10 числа следующего месяца
	Ведомость перечисления взносов в социальные фонды	Главный бухгалтер	До 10 числа след. месяца	-	-	Главный бухгалтер	До 10 числа следующего месяца
	Платежные поручения на выплату заработной платы	Бухгалтер	До 10 числа следующего месяца	-	-	Главный бухгалтер	До 10 числа следующего месяца
2. Оформление кадровой документации	Приказы на прием, увольнение, перемещение, отпуск работников	Бухгалтер	Немедленно	Начальник отдела кадров	Немедленно	Главный бухгалтер	ежедневно
	Журнал учета трудовых книжек	Бухгалтер		-	-		
3. Оформление расчетов с подотчетными лицами	Авансовый отчет	Подотчетное лицо	В течении трех дней	Подотчетное лицо	В течении трех дней	Бухгалтер	ежемесячно

Таблица 22- Наиболее распространенные КРІ управленческого персонала и система их измерения

Ключевые показатели эффективности	Система измерения / расчета
Коммерческие показатели	
Выручка	Отклонение факта от плана
Прибыль	Отклонение факта от плана
ДЗ	Отклонение факта от плана
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность выполнения обязанностей и поручений	Отклонение факта от плана
Выполнение плана	Отклонение факта от плана
Показатели движения персонала	Отклонение факта от плана
Количество новых клиентов, поставщиков и заключенных контрактов	Отклонение факта от плана
Прочие показатели	Отклонение факта от плана

Одним из направлений согласно развитию успешной организации оплаты труда ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» представляется исследование расходов рабочего времени, исследование работы сотрудников и установление производительности их работы.

Важнейшим компонентом нормирования труда представляется исследование фактических затрат рабочего времени на осуществление операций и процессов.

В этом случае возможно использование фотографии рабочего дня, в которой в течение дня осуществлять исследование работы выбранного работника способом хронометража. При этом согласно результатам работы ответственному за ведение фотографии рабочего дня, необходимо сформировать карту индивидуальной фотографии.

Карта индивидуальной фотографии рабочего дня ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» приведена в табл.23.

Наблюдение: Дата наблюдения – 10.12.2016 г.

Начало – 9 часов Окончание – 18 час.

Продолжительность – 8 ч.

Обеденный перерыв – 1 час.

Предприятие – ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР».

Наименование процесса-ремонт техники.

Фамилия, и. о. работника – Петрухин А.Д.

Специальность-инженер.

Разряд – V

Возраст – 34 года

Стаж работы -12 лет.

Таблица 23- Фотография рабочего дня

№ з/п	Что наблюдалось	Текущее время		Длительность, минут	Индекс
		Часов	Минут		
1.	Начало работы	8	00		
2.	Получения задания и подготовка рабочего места	8	05	5	T <sub>пз</sub> ,
3.	Осмотр техники	8	47	42	T <sub>о</sub>
4.	Ремонт техники				T <sub>о</sub>
5.	Перерыв на завтрак	11	15	3	T <sub>отл</sub>
6.	Получение новой детали для ремонта				T <sub>о</sub>
7.	Переход к новому станку				T <sub>д</sub>
8.	Ремонт техники	11	23	8	T <sub>о</sub>
9.	Перерыв на обед	15	05	60	T <sub>д</sub>
10.	Ожидание ремонта поломки станка				T <sub>пр</sub>
11.	Ремонт техники	15	10	5	T <sub>о</sub>
12.	Простой из за отсутствия материалов	16	07	12	T <sub>д</sub>
13.	Ремонт	16	15	8	T <sub>о</sub>
14.	Разговор с работодателем	16	57	5	T <sub>п</sub>
15.	Ремонт детали	17	07	10	T <sub>о</sub>
16.	Уборка рабочего места	18	00	15	T <sub>пз</sub>
	Итого:			420	

После подсчета рабочего времени по видам затрат составляется баланс рабочего времени.

В конце составляется план организационно-технических мероприятий по устранению непроизводительного рабочего времени, улучшение использования оборудования.



Таблица 24- Баланс рабочего времени

Виды затрат рабочего времени	Фактический баланс		Нормативный	
	Час,мин	В % к общему времени	Час, мин	В %к общему времени
I. Время работы				
А. Время производительной работы				
Подготовительно-заключительное	20	4,8	20	4,8
Обслуживание рабочего места	23	5,5	23	5,5
Основное	277	65,9	324	77,1
Дополнительное	70	16,7	38	9,0
Итого время производительной работы	347	82,6	362	86,1
Б.Время не производительной работы	–	–	–	–
II. Время перерывов				
А. Перерывы, не зависящиеся от работника				
Организационные, технологические	22	5,2	24	0
технические	–	–		
Б. Перерывы, которые зависят от работника:	5	1,2	0	0
На отдых и личные потребности	3	0,7	15	3,6
Другие перерывы	–	–	–	–
Итого перерывов	30	7,1	15	3,6
Всего затрат времени	420	100	459	100

Нематериальное вознаграждение персонала также играет ключевую роль в общей системе вознаграждения персонал на предприятии.

Нематериальное вознаграждение персонала подразделяется на такие виды:

- пособия и выплаты;
- награды;
- внутренняя мотивация.

Вопросы построения системы нематериального стимулирования необходимо проработать особенно детально, подготовив положения по каждому из направлений стимулирования.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий по формированию эффективной системы оплаты труда в организации

Итоговые результаты деятельности ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» следует определять с учетом роста показателя конкурентоспособности товаров, увеличения удельного веса рынка, а также приобретения дополнительной величины дохода.

Улучшить финансовое положение компании можно посредством осуществления мероприятий, направленных на совершенствование системы оплаты труда персонала, что в конечном счете скажется на увеличении доходов организации и достижении дополнительного объема товарной продукции.

Экономический эффект от разработки и реализации мероприятия касательно совершенствования системы оплаты труда персонала ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» (в совокупности – рост качественного уровня процесса в системе) может быть рассчитана с помощью следующей формулы (7):

$$\mathcal{E}_T = \sum_{i=1}^n ( \Pi_{it} - H_{it} ) N_{it} - \sum_{t=1}^{T_{вл}} \mathcal{Z}_{прт} , \quad (7)$$

где  $\mathcal{E}_T$  – ожидаемый экономический эффект от разработки и внедрения мероприятия по увеличению качественного уровня процесса в системе за период использования основных положений мероприятия (T), руб.;

$i = 1, 2, \dots, n$  – число контрактов, которые были заключены;

$\Pi_{it}$  – прогноз относительного  $i$ -му контракта в году  $t$ , руб.;

$H_{it}$  – прогноз налогов и сборов из объема прибыли по  $i$ -му контракту в году  $t$ , руб

$N_{it}$  – прогноз, касающийся числа контрактов, которые были заключены в году  $t$ ;

$t_{вл} = 1, 2, \dots, T_{вл}$  – год вложения инвестиций в мероприятие,

направленного на рост качества системных процессов ( $T_{вл}$  – последний год вложений, год применения мероприятия);

$Z_{прт}$  - единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества процесса в системе за год  $t_{вл}$ , руб.

Для определения влияния предложенных мероприятий касемо совершенствования системы оплаты трудовой деятельности на изменение объемов производимой продукции будем использовать метод экспертных оценок либо эвристический метод.

В роли экспертов были приглашены 5 квалифицированных руководителей и специалистов: инженер, заместитель главного бухгалтера, дизайнер, директор по ремонту, а также директор по производству.

Создадим матрицу экспертных оценок (таблица 25) и определим объем производимой продукции с учетом воздействия предложенных мероприятий на базе реализованной экспертной оценки. Результат будет отражен в таблице 26.

Таблица 25- Матрица экспертных оценок

Направления совершенствования системы оплаты труда	Эксперты / Оценка						
	1	2	3	4	5	Сумма значений	Среднее значение
1 Использование контрактного оклада	0,11	0,12	0,10	0,09	0,08	0,5	0,1
2 Применение факторной модели	0,10	0,09	0,08	0,07	0,06	0,40	0,08
3 Совершенствование оплаты труда мастера	0,09	0,12	0,07	0,08	0,09	0,45	0,09
Средний показатель							0,09

Таблица 26-Информация для экономического обоснования мероприятия по совершенствованию оплаты труда персонала ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР»

Показатели	Значения показателя
Годовой объем услуг в текущих ценах по заключенным контрактам в 2017 году, тыс. руб.	230196,6
Прибыль, была получена при проведении мероприятий, тыс. руб	41435,41

Удельный вес налогов и сборов из прибыли, %	69,55
Влияние процессов инфляции	1,08
Фактор риска	0,80
Единовременные расходы на стратегический маркетинг, НИОКР в 2017 году, тыс. руб.	64,96
Год применения мероприятия	2017

Экономический эффект от разработки и реализации предложенного мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда персонала обеспечивается на основании фактора инфляции и фактора риска.

Первым шагом в процессе совершенствования и актуализации методов расчета экономической эффективности необходимо считать введение поправочного коэффициента, который учитывает факторы инфляции.

Фактор инфляции отражает обесценивание денежных средств, которое проявляется в виде роста стоимости товаров и услуг без роста их качественных характеристик.

Фактор риска позволяет учесть неполноту или неточность информационных данных, касающихся условий реализации мероприятия, в том числе тех, что связаны с ними издержках и результатах. Неопределенность, которая связана с вероятностью формирования в процессе осуществления мероприятий негативных ситуаций и последствий отличается понятием риска.

При оценке фактора риска наиболее значимыми считаются следующие разновидности неопределенности инвестиционных рисков:

- риск, который связан с непостоянством экономического законодательства и реальной экономической ситуации, условий инвестирования и применения прибыли;
- внешнеэкономический риск;
- неопределенный характер политической ситуации, риск негативных социально-политических изменений в государстве или отдельном регионе;
- изменения в рыночной конъюнктуре, стоимости товаров, а также

курсов валют;

- неопределенный характер природно-климатических условий, вероятность возникновения стихийных бедствий;

- производственно-технический фактор;

- неполнота или недостоверность информационных сведений о финансовом состоянии и деловой репутации организаций-участников.

Следовательно, в зависимости от роста уязвимости бизнеса от финансовых рисков большинство предприятий соглашаются с тем фактом, что поиск решений проблем связанных с рисками может являться профессиональной основой, другими словами, риск должен быть профессионально управляем.

На основании исходных данных для экономического обоснования мероприятия и вышеприведенных формул, рассчитаем ожидаемый экономический эффект от разработки и реализации мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда персонала ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР».

Используя соответствующую информацию таблицы 26 в формуле 6 получим экономию по мероприятию за 2016 год на основании фактора риска и фактора инфляции:

$$\mathcal{E}_{2017} = (230196,6 - 41435,41 \times 69,55\%) \times 0,80 \times 1,08 = 10901,25$$
 тыс.руб.

Ожидаемый экономический эффект разработки и реализации мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда персонала составил:

$$\mathcal{E}_T = 10901,25 - 64,96 = 10836,29$$
 тыс.руб.

Таким образом, реализация мероприятия по повышению качества процесса в системе приведет к улучшению финансового состояния предприятия, что скажется на росте показателя прибыли в размере 10836,29 тыс.руб.

Представим далее текущее и плановое значение расходов на оплату

персонала на предприятии в таблице 27.

Таблица 27- Текущее и плановое значение расходов на оплату персонала в ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР»

	2016 г.	План на 2017 год
Оплата труда персонала, руб	2 013 900	1 745 680
Расходы на обязательное социальное страхование	523 614	453 876
Итого	2 537 514	2 199 557

Итак, экономия фонда заработной платы на предприятии составит:

$$\Xi = 2\,537\,514 - 2\,199\,557 = 337\,957 \text{ рублей.}$$

Для внедрения системы оплаты труда персонала на основе системы КРІ необходимо прежде всего провести анализ и оценку существующей системы управления персоналом. А также определить цели и выявить все имеющиеся мотивационные составляющие в компании.

Далее необходимо провести следующий комплекс мероприятий:

- проведение стратегических переговоров с собственниками, топ-менеджментом, а также ключевыми специалистами для формирования общей стратегии управления персоналом компании;
- сформулировать операционные и функциональные стратегии предприятия путем целеполагания – формирования дерева целей.

После подготовительного этапа, изложенного в предыдущих шагах, необходимо уже непосредственно начать работу над ключевыми показателями.

Для данной деятельности имеет смысл пригласить специалистов по бизнес-аналитике для формализации ключевых процессов в компании и определения их методологии.

За счет данного механизма необходимо сформировать матрицу ответственности с формированием бизнес-процессов, непосредственно согласованных со стратегическими целями компании и определением основных показателей КРІ.

Система ключевых показателей эффективности для управленческих

подразделений ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» представлена на рисунке 8.

Подразделение	Цели	KPI
	Стратегическая цель компании	
	Обеспечивается за счет:	
Служба финансового директора	финансовой устойчивости	Лимиты по суммарным активам и собственному капиталу
	Обеспечивается за счет:	
Бухгалтерия	своевременности проведения расчетов	Задержка по срокам платежей
Отдел планирования	лимитирования финансовых полномочий руководителей бизнес-объектов	Лимиты по суммам и статьям платежей
Отдел анализа	контроля кредиторской задолженности	Просроченная кредиторская задолженность

Источник: Беляев, А.М. Производственный менеджмент: Учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев, В.В. Лобачев; Под ред. И.Н. Иванов. - М.: Юрайт, 2014. - 574 с.

Рисунок 8- Система ключевых показателей эффективности для управленческих подразделений ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР»

Для измерения обозначенных показателей необходимо использовать метод нормирования труда персонала, провести хронометраж, сбор статистической информации и разработать нормативы.

Перед утверждением нормативов необходимо провести опытный расчет показателей, оценить их фактическое значение и определить целевые показатели с учетом бизнес-стратегии. Возможно даже пробное внедрение показателей на предприятии.

Таким образом, внедрение мотивационной системы в обобщенном виде будет выглядеть следующим образом:

- выявление конкретных значений показателей;
- разработка системы оплаты труда с учетом KPI;
- тестовый расчет заработной платы по разработанной системе на базе показателей предыдущих периодов;
- доведение персоналу целей, показателей и самой системы;
- проведение тест работы с обозначенными показателями.

При создании системы KPI важно, чтобы показатели были понятны всем сотрудникам, принимающим участие в данном процессе.

Введение системы показателей позволяет для каждого сотрудника, задействованного в процессе сформировать комплексное понимание деятельности организации, сформировать общую систему координат и показать вектор развития.

При внедрении данных показателей необходимо заручиться поддержкой руководства, заинтересовать сотрудников и сформировать сильную и грамотную информационно-аналитическую базу.

После того как показатели определены, методики расчетов разработаны и обеспечены данными, информационные учетные системы внедрены, систему измерения эффективности необходимо встроить в бизнес-процессы.

Важно заметить, что система показателей должна строиться для предприятия сугубо индивидуально, а не по удачному шаблону, так как подобного рода внутренние показатели не могут быть повторены на ином предприятии, даже аналогичном. В вопросах управления персоналом всегда нужен индивидуальный подход.

При успешном внедрении системы мотивации на базе КРІ есть ряд преимуществ:

- мотивация сотрудников напрямую связана с достижением бизнес-целей предприятий;
- эффект от внедрения системы может быть измерен и посчитан в различного рода показателях. За счет чего может быть принято решение о ее эффективности или нет, потребности в доработке или идеальном состоянии;
- с помощью данной системы можно стимулировать сотрудников с «различными видами» потребностей, применяя материальные и нематериальные стимулы при однонаправленном общем векторе развития.

При приеме на работу допускается обговорить последующий вариант: организация рассчитывает выплачивать работнику некоторую необходимую сумму средств.

Часть денежных денег работник приобретает в виде заработной платы, а часть идет на оплату образования.



После завершения учебы работник равно как специалист наиболее высокой квалификации приступает получать всю прежде оговоренную необходимую сумму либо при проработке установленного количества времени в компании работник не возмещает вложенное в него.

Важно отметить, что в связи с абсолютно разными потребностями данную опцию необходимо сделать только в виде добровольного выбора самого сотрудника.

Приведем расчеты по стоимости запланированного кадровыми службами обучения персонала в таблице 28.

Таблица 28- Примерная стоимость обучения персонала предприятия

Название курса обучения	Примерная стоимость на одного человека, руб.
Практика ведения переговоров	8 000
Активные продажи	5 000
Клиент всегда прав (деловая игра)	3 000
Как создать дружный коллектив	10 000
МВА	100 000
Английский язык	15 000
Итого на 1 сотрудника (все курсы)	141 000

В связи с тем что не все сотрудники будут обучаться на всех курсах, общая стоимость обучения персонала с помощью предложенных курсов в таблице 28 составит 650 000 рублей.

Важно отметить, что при выбранные курсы это результат аналитических расчетов по потребностям в обучении, как со стороны сотрудников, так и с учетом интегрального показателя точек зрения руководства компании, законодательной базы о повышении квалификации сотрудников, а также пожеланий клиентов. Нельзя не отметить и на предприятии популярного обучения по получению степени МВА. Данный факт свидетельствует не о погоне за модой, а о стремлении руководства компании сделать бизнес более эффективным и передовым.

Если сравнивать время проявление экономического эффекта от обучения и остальных предложения по учету расчета с работниками по

оплате труда, то он будет проявляться существенно быстрее. В случае если человек нацелен на обучение, то он будет стараться как можно быстрее показать владение новыми навыками и знаниями, а его благодарность и материальная заинтересованность будут удерживать его на предприятии, формируя постоянство кадрового состава.

По данным исследования проведенным специалистами в области обучения и психологии эффективность работы после обучения повышается на 5-10 %, что является достаточным показателем учитывая общий объем производимых работ и получаемой прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что введение на рассматриваемом предприятии зарубежной системы КРІ способно вывести его на новый уровень управления персоналом и компании в целом за счет одновременного улучшения жизни персонала, сплочения коллектива одной мотивационной целью и формированием связанных стратегий как развития предприятия, так и персонала различного уровня.

## Заключение

В условиях рынка совершенствование практики использования форм и систем оплаты труда сотрудников содержит особенное значение. Совершенствование систем оплаты труда способствует увеличению интереса сотрудников в ускорении увеличения производительности работы, улучшении использования оборудования и трудового времени, укреплении выдержки, достижения высочайших конечных итогов производства.

В ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» используются повременная и сдельная формы оплаты труда. Учет расчетов с персоналом по оплате труда проводится частично автоматизированным методом, частично вручную. Следовательно, с целью удобства работы и минимизации погрешностей, ускорения обрабатывания учетной информации предполагается целиком автоматизировать этот участок работы.

Для ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» более оптимальным программным продуктом с целью автоматизации участка по труду и заработной плате представляется «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8.0», таким (образом равно как «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8.0») представляется отделанным решением, позволяющим осуществлять расчет заработной платы и профессиональный учет. Помимо этого, «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8.0» имеет возможность быть адаптирована к каждым отличительным чертам конкретного предприятия.

На хозяйственно-финансовую деятельность торгового предприятия ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» отрицательное влияние оказало снижение товарооборота на 28,6%, что повлекло за собой снижение прибыли от продаж на 94,1 тыс.руб. и уровня рентабельности в целом по предприятию на 2,0% по сравнению с прошлым годом. Предприятие находится в критической ситуации, потому что, способность предприятия успешно функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов, постоянно

поддерживать свою платежеспособность и инвестиционную привлекательность, все это на предприятии не выполняется и соответственно об устойчивом финансовом состоянии предприятия не приходится говорить.

В структуре работников предприятия 60% в 2015 году и 53,84% в 2016 году составляет торгово-оперативный персонал. В количественном выражении это 9 человек в прошлом году и 7 – в отчетном. К торгово-оперативному персоналу относятся продавцы, кассиры. Причем наибольшую долю занимают продавцы.

Численность вспомогательного персонала осталась неизменной. К данной категории работников относятся: водители, грузчики, уборщица. Удельный вес вспомогательного персонала в общем составе работников торгового предприятия в динамике увеличилась с 20,00% до 23,08%.

Административно-управленческий персонал ИП Капищик Т.Н. «Строй-Мастер» – это директор, главный бухгалтер, товаровед. Численность данной категории персонала с 2015 по 2016 год осталась неизменной и составила в отчетном периоде 3 человека. Доля данной категории персонала увеличилась с 20,00% до 23,08%.

В магазине ФЗП формируется за счет фонда заработной платы, возмещаемого издержками обращения. Сумма ФЗП выплачивается только за счет издержек обращения и в отчетном году составила 272,1 тыс. руб., что на 1,0 тыс. руб. больше прошлого года. Выплаты за счет чистой прибыли предприятия в фонд заработной платы не включаются.

ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» ненадежный партнер, экономическая устойчивость весьма низкая, это сообщает о том, что у организации немало обязанностей перед поставщиками и подрядчиками, перед персоналом учреждения, другими кредиторами.

По итогам анализа средств на оплату труда допускается предоставить последующие предложения руководству ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР»:

– регулярно, каждый месяц осуществлять исследование использования

фонда заработной платы, обнаруживать причины его изменения;

- исследовать состав и структуру фонда заработной платы с целью раскрытия непродуктивных выплат и ликвидации факторов, их производящих;

- ввести гибкие системы оплаты, базирующиеся на учете окончательных результатов деятельности организации и личного вноса сотрудника, в том числе участие в прибылях;

- внедрить нормы, в соответствии с которыми поощрялись бы рационализаторские предложения, которые находят применение;

- модернизировать бытовые условия для персонала, увеличить удобство на трудовом месте, привнести многообразие в трудовую деятельность работников, увеличить общность работников с предприятием;

- сформировать у сотрудников уверенность в том, что при необходимости им будет оказан тот тип социальной поддержки, в какой они в настоящее время особенно остро имеют необходимость.

Таким образом, стратегия в области оплаты труда представляется составной частью управления предприятием, и от нее в существенной мере находится в зависимости результативность его работы, так как заработная плата представляется одним из главных стимулов в рациональном применении рабочей силы.

Основными направления увеличения оплаты труда в компании ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» представляется внедрение организации премирования за счет КРІ, в соответствии с предварительно поставленными нормативами, внедрения организации нематериального стимулирования, увеличения доли социальных гарантий.

Можно сделать заключение, что внедрение на рассматриваемом предприятии зарубежной системы КРІ способно вывести его на другой уровень управления персоналом и компании в целом за счет синхронного улучшения жизни персонала, сплочения группы одной мотивационной целью и формированием объединенных стратегий, как формирования предприятия,

так и персонала различного уровня.

Выполненный анализ дает возможность сделать вывод, что внедренные системы оплаты труда и материального поощрения в ИП КАПИЩИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР», формируют возможность с целью наиболее тесной интеграции заинтересованностей любого сотрудника и всего коллектива в достижении высочайших конечных результатов работы, повышении выпуска конкурентоспособной продукта. Тем не менее, без стабильной работы по совершенствованию систем стимулирования высокопроизводительного труда сотрудников в условиях рыночного ведения бизнеса неосуществимо его формирование и предоставление конкурентоспособных положительных сторон.

## Список использованных источников

### 1. Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
2. Постановление Правительства Российской Федерации «О первичных учетных документах» от 08.07.1997 № 835 (ред. от 23.08.2012). Информация Минфина России N ПЗ-10/2012 "О вступлении в силу с 1 января 2014 г. Федерального закона от 6 декабря 2011 г. N 402-ФЗ "О бухгалтерском учете"
3. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 N 922 (ред. от 10.12.2017) "Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы"
4. Постановление Госкомстата Российской Федерации «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» от 05.01.2004 № 1 (ред. от 15.05.2012).

### 2. Монографии и брошюры

5. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.
6. Бакина С.И. Заработная плата в 2016 году. Практические рекомендации, примеры расчета. М.: Юстицинформ, 2016.
7. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. - 288 с.
8. Беляев, А.М. Производственный менеджмент: Учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев, В.В. Лобачев; Под ред. И.Н. Иванов. - М.: Юрайт, 2014. - 574 с.
9. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебник / Л.Е.

Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 240 с.

10. Бригхэм, Ю.Ф. Финансовый менеджмент: Экспресс-курс / Ю.Ф. Бригхэм. - СПб.: Питер, 2014. - 592 с.

11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2014.

12. Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения). М.: Издательство «Экзамен», 2016.

13. Гайнутдинов, Э.М. Производственный менеджмент: Учебное пособие / Э.М. Гайнутдинов, Л.И. Поддерегина. - Мн.: Вышэйшая шк., 2016. - 320 с.

14. Жуков А.Л. Регулирование заработной платы в соглашениях и коллективных договорах. М.: МИК, 2014.

15. Иванов, В.В. Антикризисный менеджмент / В.В. Иванов, А.Б. Волов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 336 с.

16. Камысовская, С. В. Банковский финансовый учет и аудит/С. В. Камысовская, Т. В. Захарова, Н. Н. Попова. – 2017

17. Кукушкина, В.В. Антикризисный менеджмент: Монография / В.В. Кукушкина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 328 с.

18. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2014. - 272 с.

19. Ланина И.Б. Отпуска: документальное оформление, бухгалтерский учет, налогообложение. М.: Омега-Л, 2015.

20. Макарьева В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации для бухгалтера и руководителя. М.: Финансы и статистика, 2015.

21. Петров А.Ю. Экономический анализ производительности труда: учеб. пособие. М.: Экономистъ, 2016.

22. Протасов В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы). М.: «Финансы и статистика», 2016.



23. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2014. - 240 с.

24. Филатова, Т.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.В. Филатова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 236 с.

25. Хиггинс, Р. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями / Р. Хиггинс; Пер. с англ. А.Н. Свирид. - М.: Вильямс, 2014. - 464 с.

26. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. - М.: Альпина Пабл., 2012. - 648 с.

27. Ковязина Н.З. Заработная плата в 2016 году. М: «АКДИ «Экономика и жизнь», 2016.

### **3. Материалы периодических изданий**

28. Варданян И. Мотивационная система персонала // «Управление персоналом», № 5, 2015.

29. Демина М. Расчет отпускных по новым правилам // «Финансовая газета. Региональный выпуск», № 2, 2015. с.2

30. Каганова И. Новый порядок расчета пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам // «Финансовая газета. Региональный выпуск», № 6, 2017

### **4. Статьи из энциклопедий и словарей**

31. Энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/>

### **5. Электронные ресурсы**

32. Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.garant.ru/>

33. "КонсультантПлюс" [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

## Приложение 1

### Основные формы и системы заработной платы

Системы и формы оплаты труда	Правила исчисления заработка сотрудника
Простая повременная по окладу (по дням)	Начисляется оплата по окладу. Оплата по окладу исчисляется по отработанным дням.
Простая повременная по окладу (по часам)	Начисляется оплата по окладу. Оплата по окладу исчисляется по отработанным часам.
Простая повременная по часовому тарифу	Начисляется оплата по часовому тарифу.
Повременно-премиальная по окладу (по дням)	Начисляется оплата по окладу и ежемесячная премия. Оплата по окладу исчисляется по отработанным дням.
Повременно-премиальная по окладу (по часам)	Начисляется оплата по окладу и ежемесячная премия. Оплата по окладу исчисляется по отработанным часам.
Повременно-премиальная по часовому тарифу	Начисляется оплата по почасовому тарифу и ежемесячная премия.
Повременная по окладу, по дням, «от обратного»	Начисляется оплата по окладу. Оплата по окладу исчисляется с тем расчетом, чтобы к выплате сотруднику причиталась сумма указанного оклада (с учетом количества отработанных дней).
Прямая сдельная	Начисляется оплата по сдельным нарядам.
Сдельно-премиальная	Начисляется оплата по сдельным нарядам и ежемесячная премия.
Сдельно-прогрессивная	Начисляется оплата по сдельным нарядам с учетом прогрессивного коэффициента за перевыполнение норм.
Косвенно-сдельная	Начисляется фиксированный процент от фактического размера заработка обслуживаемой бригады.
Аккордная	Начисляется оплата по бригадным нарядам.
На комиссионной основе (оклад+% выручки)	Начисляется оплата по окладу и сумма, исчисляемая как фиксированный процент от фактической выручки или оборота

Формы и методы мотивации и стимулирования персонала организаций  
и стимулирования работников

Методы	Формы
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заработная плата (оплата труда наемного работника, включая основную (повременную, сдельную, переменную) заработную плату и дополнительную: надбавки за профмастерство, доплату за тяжелые условия труда, совместительство, работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство подразделением, оплата или компенсация за отпуск)</li> <li>• Премия</li> <li>• Система участия в прибылях</li> <li>• Участие в акционерном капитале</li> <li>• Бонусы (добавочное вознаграждение за стаж работы в организации, за отсутствие прогулов, за заслуги и т. д.)</li> <li>• Страхование жизни и здоровья</li> <li>• Плата за обучение или стипендиальные программы</li> <li>• Льготное питание</li> <li>• Медицинское обслуживание</li> <li>• Консультативное обслуживание</li> <li>• Жилищное строительство</li> <li>• Оплачиваемые отпуска</li> <li>• Оплата больничных листов</li> <li>• Отчисления в Пенсионный фонд</li> <li>• Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом</li> <li>• Ссуды с пониженной процентной ставкой или беспроцентные ссуды для обучения детей сотрудников, для дошкольных и оздоровительных мероприятий, для строительства гаражей, дач и т.д.</li> <li>• Ценные подарки</li> <li>• Отсроченные платежи</li> <li>• Плата за знания и компетенцию</li> <li>• Скидки на покупку товаров фирмы</li> <li>• Сберегательные фонды и др.</li> </ul>
Неэкономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постановка целей перед каждым членом организации</li> <li>• Проектирование и перепроектирование работ, обогащение труда</li> <li>• Продвижение по службе</li> <li>• Оценка результативности</li> <li>• Гибкие рабочие графики</li> <li>• Обучение, стажировки, в том числе за рубежом</li> <li>• Программы физического оздоровления</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Корпоративная культура</li> <li>•Соучастие в управлении организацией</li> <li>• Творческие отпуска</li> </ul>
--	---

Продолжение приложения 2

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Вручение грамот, значков, вымпелов, объявление благодарности, публичные поощрения, размещение фотографии на Доске почета и т .д.</li> <li>•Обучение или консультирование с сохранением заработной платы с правом дополнительного заработка на стороне</li> <li>• Членство в клубах (спортивных, социальных и др.)</li> <li>•Преподавание или консультирование с сохранением заработной платы с правом дополнительного заработка на стороне</li> <li>• Программы повышения качества трудовой жизни</li> </ul>
--	--

Приложение 3

Бухгалтерский баланс ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР» 2016 г.

на	Декабрь	2	1	г.	Коды		
		0	6				
Форма по ОКУД					0710001		
Дата (число, месяц, год)					31	12	2016
Организация	ИП КАПИЦИК Т.Н. «СТРОЙ-МАСТЕР»			по ОКПО	00340658		
Идентификационный номер налогоплательщика				ИНН			
Вид экономической деятельности				по ОКВЭД	15.84		
Организационно-правовая форма/форма собственности							
Общество с ограниченной ответственностью/частная				по ОКОПФ/ОКФС	47	17	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) тыс. руб.				по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес)

Пояснения	Наименование показателя	На 31	На 31	На 31
		декабря	декабря	декабря
		20 <u>16</u> г.	20 <u>15</u> г.	20 <u>14</u> г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
-	Нематериальные активы	1005	1176	1102
-	Результаты исследований и разработок	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	-	-	-
-	Основные средства	362882	370558	310489
-	Доходные вложения в материальные ценности	37028	23653	22353
-	Финансовые вложения	-	-	-
-	Отложенные налоговые активы	-	4032	3036
-	Прочие внеоборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу I	400915	399419	336980
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
-	Запасы	302841	308222	301239
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	49342	67444	62367
-	Дебиторская задолженность	10464	33646	13006
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	19	84	2507
-	Прочие оборотные активы	-	-	-

	Итого по разделу II	362666	409396	379119
	<b>БАЛАНС</b>			

Продолжение приложения 3

	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	120	120	120
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( - - ( - ) ( - )		
-	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	253587	253587	253587
-	Резервный капитал	146	146	146
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1067775	745575	675569
	Итого по разделу III	1321628	999428	929422
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
-	Заемные средства	-	-	-
-	Отложенные налоговые обязательства	13487	22171	20170
-	Оценочные обязательства	-	-	-
-	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу IV	13487	22171	20170
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
-	Заемные средства	181064	439341	403659
-	Кредиторская задолженность	7030	8947	-
-	Доходы будущих периодов	1	7	7
-	Оценочные обязательства	-	-	-
-	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу V	188095	448295	403666
	<b>БАЛАНС</b>			