

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ООО «ПРОФСТАЛЬ»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001261
Ковалёвой Виктории Дмитриевны

Научный руководитель
К.э.н., доцент
Власова Т.А.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Понятие и сущность стимулирования труда.....	6
1.2 Сущность, содержание и назначение системы премирования работников организации.....	15
1.3. Основные элементы и принципы премирования работников организации.....	20
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «ПРОФСТАЛЬ».....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Профсталь».....	28
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Профсталь».....	39
2.3 Анализ существующего состояния системы премирования в ООО «Профсталь».....	49
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ООО «ПРОФСТАЛЬ»....	60
3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы премирования работников ООО «Профсталь».....	60
3.2 Оценка социально-экономической эффективности совершенствования системы премирования работников ООО «Профсталь».....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Проблемы стимулирования труда работников предприятий любых форм собственности всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом.

Практика хозяйственной деятельности предприятий выработала разнообразные поощрительные и побуждающие методы, которые могут применяться в конкретных производственных условиях по отдельности или в сочетании друг с другом.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в мире постоянно все меняется, в том числе и различные внешние и внутренние экономические процессы. В связи с этим, от руководителя любой организации требуется постоянное совершенствование методов стимулирования и премирования своих сотрудников, для достижения лучших результатов своей организации, отражающихся на росте прибыли и конкурентоспособности.

От четкой разработки эффективной системы премирования зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Теме премирования работников предприятия посвящено множество научных работ и исследований известных российских и зарубежных ученых-экономистов, что свидетельствует о достаточно высокой степени научной разработанности проблемы. Данная тема исследована такими авторами, как Ветлужских Е.Т., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Виханский О.С., Соломанидин В. Г. и др.

Однако, для отдельных организаций разработка эффективной системы премирования сохраняет свою актуальность и имеет весомую практическую значимость.

Все вышеизложенное и обусловило выбор темы работы и её основную цель.

Объектом исследования выступило ООО «Профсталь».

Предметом исследования является система премирования труда персонала ООО «Профсталь».

Цель работы - совершенствование системы премирования труда работников ООО «Профсталь».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты организации системы премирования в организациях;
- 2) дать краткую организационно-экономическую характеристику и провести анализ системы управления персоналом ООО «Профсталь»;
- 3) дать оценку действующей системе премирования персонала в ООО «Профсталь»;
- 4) разработать и обосновать рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы премирования работников ООО «Профсталь», оценить их эффективность.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы в деятельности ООО «Профсталь» в ходе совершенствования системы премирования работников.

В процессе изучения и обработки материалов применялись следующие **методы** исследований: абстрактно-логический, монографический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный, использовались основные приемы анализа, также в исследовании использованы методы обоснования предложенных решений (системный подход, системный анализ, балансовый, статистический анализ, наблюдение).

Информационную основу работы составили данные финансовой и статистической отчетности ООО «Профсталь», данные первичного бухгалтерского учета по расчетам оплаты труда и премий, организационно-распорядительные документы, специальная литература по исследуемой теме отечественных и зарубежных авторов.

Структура дипломного проекта обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение и список использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность стимулирования труда

С развитием предпринимательской деятельности предприятия получили свободу в решении вопросов организации производства и оплаты труда персонала. И.Р. Леонова отмечает, что целью предоставления широких полномочий предприятиям в решении этих вопросов являлось создание предпосылок для повышения производительности труда, улучшения качества продукции и совершенствования механизма оплаты труда, позволившего бы заинтересовать работников в результатах их труда [25, с. 41].

Объектом организационного поведения являются работники организаций в лице руководителей, специалистов, работников вспомогательных служб. В свою очередь, работники являются основным капиталом организации, так как именно от них зависит достижение ее целей. Для того чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо, чтобы организация мотивировала их на это. Под мотивацией, по мнению А.П. Егоршина в данном случае понимается процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации [15, с. 27].

Одним из средств мотивации является стимулирование [33, с. 14].

Стимулирование можно определить так:

- процесс использования конкретных стимулов для пользы человека и организации [37];
- воздействие на трудовое поведение работника через создание лично значимых условий, побуждающих его действовать определенным образом [36];

– влияние, побуждение, внешнее подталкивание к определенным действиям [43, с. 389];

Стимул – это сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие [3, с. 53].

Понятие стимулирования связано с понятием производственного коллектива. Производственный коллектив и каждый его член являются объектами стимулирования. При управлении производственным коллективом основное внимание нужно уделять организации трудового процесса и стимулированию работников. Шекшня С.В. отмечает, что организации управления производственным коллективом должно предшествовать четкое формулирование стоящих перед ним задач. Главными, из которых являются:

- производство продукции, работ, услуг;
- реализация на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов наемных работников и интересов имущества предприятия;
- организация стимулирования работников по результатам выполненной работы [49, с. 276].

Стимулирование выступает основным фактором мотивации трудовой деятельности персонала, представляя собой целенаправленное внешнее воздействие, которое усиливает побуждение к определенному поведению, а размер этого воздействия должен превышать те усилия, которые прилагает работник для получения благ. Стимулирование означает непосредственное применение оптимально подобранного комплекса стимулов, побуждающих работников к эффективному труду.

Эффективная система материального стимулирования работников организации является основой достижения конечных ее целей, а также повышения финансовых результатов деятельности и финансового состояния организации.

Стимулирование труда персонала обеспечивает постоянство кадрового состава организации. В основе эффективной системы персонала должна быть

заложена система принципов – комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленное творчество, – обеспечивающих максимальную эффективность при минимальных издержках на оплату труда. Только гибкие системы стимулирования могут быть эффективны, позволяя учитывать компетентностный профиль работника, связывая результативность труда персонала с результатами работы предприятия.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики [50, с. 56].

Учитывая предмет потребности, стимулирование подразделяется на:

- материальное денежное стимулирование. Сюда относятся заработная плата, доплаты, надбавки, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги.

- Материальное неденежное стимулирование. Управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ. [42, с. 275].

Шомовым Е.М. отмечено, что важнейшим направлением материального денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда. Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть различной, она может не начисляться. Это главное отличие премии от доплаты к зарплате. Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства. Исследования показали, что премирование мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы. Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30% основного заработка [50, с. 55].

Премирование как самостоятельный рычаг решения задач имеет собственный механизм воздействия на заинтересованность работников. Этот механизм складывается из двух частей: из механизма отдельной системы и взаимодействия всех систем премирования [29, с. 15].

Неденежные стимулы – это путевки на отдых и лечение, условия бытового обслуживания на предприятии, предоставление жилья, обеспечение детскими учреждениями, предоставление прав на приобретение дефицитных благ. В своей основе эти блага включены в систему товарно-денежных отношений, так как являются товаром для предприятий и организаций, перечисляющих за них значительные суммы денег. Но для конкретного работника они выступают не в денежной форме или лишь частично в

денежной форме. Эта группа материальных неденежных стимулов связана с воспроизводством рабочей силы.

Нематериальные стимулы более многообразны. Среди них можно выделить:

- 1) социальные;
- 2) моральные;
- 3) социально-психологические.

1) Социальные стимулы связаны с потребностями работников в самоутверждении, а также с их стремлением занимать определенное общественное положение, следовательно, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы выражаются в возможностях участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения, в перспективах продвижения по социально-профессиональной лестнице, в возможностях заниматься престижными на сегодня видами труда.

2) Моральные стимулы являются существенной особенностью побудительных сил трудовой деятельности. Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Моральные стимулы проявляются в самых разнообразных формах. Это устная похвала, вынесение благодарности, награждение грамотами, медалями, орденами, помещение фотографии на Доску (занесение в книгу) почета, присвоение различных званий, благодарственные письма в семьи работников, формирование высокого общественного мнения по поводу достижений в труде.

3) Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Оно является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Для некоторых социальных групп (например, одинокие люди, вышедшие на пенсию) общение становится едва ли не главным стимулом участия в труде, общественном производстве. Причастность к делам трудового коллектива,

принадлежность к нему способствуют удовлетворению потребностей человека в стабильности и устойчивости своего существования. Такова характеристика стимулов труда в зависимости от тех личных потребностей работников, на удовлетворение которых они направлены и удовлетворение которых возможно в сфере труда [43, с. 160].

Говоря о стимулировании работников, надо учитывать и такое понятие как мотивация труда. Мотивация определяется двумя понятиями: потребность и вознаграждение. Потребности бывают первичные и вторичные. К первичным относятся физиологические потребности человека: еда, вода, одежда, жилище, отдых. Вторичные потребности являются по своему характеру психологическими: потребности в привязанности, уважении, успехе. При стимулировании труда как предоставлении работнику вознаграждения за труд, которое он использует для удовлетворения своих потребностей, необходимо учитывать, что разные люди по-разному подходят к этому вопросу, определяя для себя различные ценности. Так, для человека высокого материального достатка лишнее время для отдыха может быть более значимо, чем дополнительный заработок, который он получил бы за сверхурочную работу. Для многих людей, например, работников, занимающихся интеллектуальным трудом, более значимыми будут уважение со стороны коллег и интересная работа, чем дополнительные деньги, которые он мог бы получить, займись торговлей или став коммерческим агентом [41, с. 267].

Таким образом, невозможно правильное стимулирование наемных работников без учета их трудовых мотиваций. Именно на этом принципе и должна строиться система стимулирования, которая должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала, а не жесткой, не позволяющей правильно оплатить труд в соответствии с его эффективностью и качеством и учесть все нематериальные стимулы к труду [20, с. 257].

Правовые основы поощрения работников установлены Конституцией РФ, Трудовым кодексом РФ, федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ, нормативными правовыми актами федеральных органов государственной власти и другими правовыми актами [1]. Трудовой кодекс Российской Федерации (ст. 191 "Поощрения за труд") предусматривает право работодателя поощрить своих работников, если они добросовестно исполняют свои трудовые обязанности. Работодатель может объявить благодарность, выдать премию, наградить ценным подарком, почетной грамотой, представить к званию лучшего по профессии. Кроме того, законом предусмотрены другие виды поощрений работников, которые могут быть определены коллективным договором или правилами трудового внутреннего распорядка организации, а также уставами и положениями о дисциплине [2, с. 287].

Основной целью управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в соответствии с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности предприятия.

Управление стимулированием труда охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ:

1. Выбор форм и систем заработной платы представляет собой начальный этап организации стимулирования труда персонала.
2. Построение на предприятии тарифной системы заработной платы представляет собой важный этап организации стимулирования труда на тех предприятиях, где заняты работники различной квалификации и где имеются существенные различия в сложности выполняемых работ. Зарубежный опыт показывает, что тарифная система заработной платы разработана и применяется всеми крупными торговыми фирмами. Однако принципы ее построения существенно различаются. В основе европейской практики построения тарифной системы заработной платы на предприятиях торговли лежит принцип

дифференциации окладов (ставок) в зависимости от уровня квалификации работников; американской – от сложности выполняемых работ; японской – от стажа работы в данной фирме.

3. Построение системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников призвано усилить трудовую мотивацию персонала. Эта система использует различные формы – премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности; доплаты и надбавки; различные единовременные поощрения за результаты труда; премиальные выплаты по итогам работы за год и другие (социальные выплаты персоналу в различных их формах в эту систему не входят, так как они не связаны со стимулированием труда).

4. Индивидуализация условий материального стимулирования наиболее квалифицированных работников является одним из современных направлений организации их стимулирования, широко используемых в зарубежной практике.

Эта индивидуализация обеспечивается путем внедрения на предприятиях торговли контрактной формы оплаты труда. Такие индивидуальные контракты заключаются с менеджерами, специалистами и наиболее квалифицированными рабочими (продавцами, контролерами-кассирами) торгового предприятия. Как особая форма трудового договора индивидуальный контракт характеризуется максимальным учетом интересов договаривающихся сторон на основе подробного определения системы их взаимных обязательств.

5. Планирование средств на стимулирование труда осуществляется в разрезе двух основных источников формирования этих средств – издержек обращения и прибыли предприятия, остающейся в его распоряжении.

В составе издержек обращения планируются средства на оплату труда по установленным на предприятии тарифным окладам, ставкам и

сдельным расценкам; на выплату надбавок и доплат к тарифным ставкам и окладам в размерах, предусмотренных действующим законодательством; на оплату ежегодных и дополнительных отпусков, а также учебных отпусков; на выплату премий за текущие результаты хозяйственной деятельности.

В составе прибыли планируются средства на выплату надбавок и доплат, не предусмотренных законодательством или сверх размеров, установленных действующим законодательством; единовременных поощрений за результаты труда; премий по итогам работы за год (социальные выплаты работникам за счет прибыли к средствам на стимулирование труда не относятся) [13, с. 159].

Резюмируя, сделаем вывод о том, что одно из наиболее важных открытий человечества и в теории, и в практике управления: труд по принуждению значительно менее эффективен, чем труд, основанный на заинтересованности работника в качестве его результатов, который может быть вызван именно с помощью различных методов стимулирования. Таким образом, становится, очевидно, что стимул играет важную роль в организации трудового процесса работника.

1.2 Сущность, содержание и назначение системы премирования работников организации

В рыночной экономике в отношениях между работником и организацией центральное место занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются организацией. При этом под вознаграждением понимается все то, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным. Универсального определения понятия «премирование» не существует, но практически все авторы ссылаются на такие термины, как «материальное

стимулирование», «форма поощрения», «вознаграждение», «денежная сумма».

Премия – переменная часть оплаты труда работника, включаемая в фонд оплаты труда предприятия и соответственно относимая к затратам предприятия, уменьшающим налогооблагаемую базу. С точки зрения влияния на мотивацию работника премия может быть двух видов: стимулирующая и поощрительная.

Стимулирующая премия зависит от эффективности работы, имеет четкие, формализованные в положении о премировании работников и (или) в трудовом договоре показатели и условия выплаты, отчетный период, механизм расчета и начисления. Ознакомление сотрудника с методами расчета стимулирующей премии производится до того, как он приступит к выполнению работы, эффективность которой следует повысить. Особенность данного вида премии в том, что работодатель заранее информирует работника о желаемых результатах и договаривается о вознаграждении, то есть, стремится повысить эффективность работы, делая прозрачной систему оплаты труда.

Поощрительная премия – разовое вознаграждение, выплачиваемое по окончании работы без предварительной договоренности с сотрудником о его размере и методах расчета. Для этого издается приказ о выплате разовой премии с указанием основания выплаты – например, «сдача объекта в эксплуатацию до планового срока», «экономия средств при производстве» и т.п. При этом в положении о премировании работников обязательно должен быть указан данный тип оснований для выплаты разовой премии, поскольку она так же включается в фонд оплаты труда и соответственно относится к затратам предприятия. При этом поощрительная премия не является прозрачной для работника, он не может напрямую влиять на ее размер своим трудом, поэтому, чтобы получить ее, старается демонстрировать лояльность компании и руководителя [5, с. 30].

Премиальная система — это совокупность элементов стимулирования труда, находящихся во взаимодействии друг с другом и образующих целостный порядок выплаты премий.

Система премирования выполняет функции обеспечения заинтересованности работников в результатах труда, соблюдение плановых пропорций, четкой работы в заданном режиме.

Премирование – один из лучших способов стимулирования персонала, который положительно сказывается на эффективном функционировании всего предприятия в целом.

Система премирования разрабатывается для каждого предприятия отдельно с учётом целей и задач, поставленных перед его сотрудниками. Работодатели берут во внимание сразу несколько факторов таких, как эффективность и достижение целей, показатели труда, и условия, согласно которым производится выдача премиальных средств.

Работодатель может поощрять работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, в частности, путем выдачи премий. Он имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок (ст. 144 Трудового кодекса РФ) [2, с. 86]. Система премирования устанавливается в коллективных договорах, соглашениях, локальных нормативных актах и трудовых договорах, которые должны соответствовать законам и иным нормативным правовым актам. Трудовой кодекс требует заключать договоры со всеми работниками - как штатными, так и совместителями.

К существенным условиям трудового договора относятся условия оплаты труда, в том числе поощрительные выплаты (ст. 57 Трудового кодекса РФ) [2, с. 58]. Поэтому в трудовом договоре нужно перечислить виды премий, выплачиваемых работнику, со ссылкой на локальный нормативный документ. Например, указать, что работнику в соответствии с действующим в организации Положением о премировании выплачиваются: премия за высокие результаты в труде, премия за выслугу лет. А уже порядок их

начисления следует установить внутренними документами организации, к примеру, в Положении о премировании, коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка и других локальных актах, регулирующих порядок и условия выплат. В этих документах нужно подробно описать порядок расчета премий для каждой категории работников (рабочие, администрация), показатели, за которые премируется работник. Также следует отразить базу для начисления премий (данные бухгалтерской, статистической, управленческой службы), сроки и периодичность их выплаты. В то же время разрабатывать в организации Положение о премировании не обязательно. Если в трудовом договоре будут подробно указаны все виды премирования, определен порядок их выплаты и расчета, этого достаточно. Но все же представляется, что гораздо удобнее оформить один документ, в котором единожды прописать систему премирования, чем описывать ее в каждом отдельном трудовом договоре. Система премирования также может быть описана в коллективном договоре, заключение которого - дело добровольное. Заключение коллективного договора целесообразно в организациях со сложной системой оплаты труда, предусматривающей разнообразные поощрения, гарантии, компенсации.

Премирование как общее понятие содержит в себе два направления:

1. Премирование, предусмотренное системой оплаты труда предполагает выплату премий с определенной периодичностью (годовая, квартальная, за полугодие, за месяц) определенному кругу работников (например, технологам, экономистам, бухгалтерам) на основании разработанных в организации конкретных показателей труда и условий премирования.

Такие премии относят на себестоимость продукции, начисляют на их сумму соответствующие налоги, и они в системе оплаты труда предприятия носят обязательный характер. На основании разработанных премиальных положений у сотрудников возникает право получить конкретную премию, а у организации - обязанность выплатить.

Премирование, предусмотренное системой оплаты труда, осуществляется в соответствии с коллективным договором, что подтверждается приказом о премировании по предприятию. На основании статьи 135 ТК РФ системы премирования устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

2. Премирование, используемое вне системы оплаты труда – здесь премии носят сугубо поощрительный характер и выплачиваются за счет собственных средств предприятия из премиального фонда, фонда потребления и других целевых фондов. Такое премирование не носит обязательного характера и назначается по усмотрению руководства предприятия. На себестоимость произведенной продукции данный вид премирования отнесен быть не может. В частности, к нему относится вознаграждение по итогам годовой работы. [38, с. 128].

Согласно статье 191 Трудового кодекса РФ, работодатель может поощрять работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности. Работникам могут выплачиваться разовые премии за повышение производительности труда, за многолетний добросовестный труд, за другие достижения в работе [2, с. 308].

Премии, не предусмотренные системой оплаты труда, могут начисляться за конкретные успехи в работе или приурочиваться к знаменательным событиям – государственным праздникам, юбилеям отрасли, организации или конкретного работника [38, с. 129].

Систему премирования могут использовать все организации. Предприятия, находящиеся на бюджетном финансировании, в пределах выделенных бюджетных ассигнований самостоятельно определяют виды

и размеры премий и других стимулирующих выплат работникам исходя из ставок и окладов.

В то же время и организации, которые не получают бюджетного финансирования, вправе устанавливать премии, доплаты и надбавки за счет собственных средств. Эти выплаты могут быть введены с учетом мнения представительного органа работников или предусмотрены в коллективном договоре. Но даже если представительного органа и коллективного договора в организации нет, работодатель все равно имеет право устанавливать стимулирующие выплаты, в том числе и премии для своих работников [31, с. 685].

Таким образом, если нет заинтересованности работника в результатах труда, то сочетание необходимости принятия решения в нестандартных ситуациях и риска (элементов неопределенности ситуации) становится причиной многих неудач. Поэтому, во избежание таких ситуаций, необходима продуманная система премирования и стимулирования труда сотрудников организации.

1.3 Основные элементы и принципы премирования работников организации

Премирование является материальным мотиватором, построенным на миссии компании, её долгосрочных и краткосрочных целях. В отличие от базовой зарплаты, мотивирующей индивидуальные результаты труда, занятость, сложность и ответственность труда самого работника, премиальная система стимулирует вклад сотрудника в коллективные результаты и достижения, в выполнение миссии организации и её целей [34, с. 198].

Необходимо отметить, что независимо от того, какая система премирования применяется на производстве, она должна включать и оптимально сочетать в себе каждый из элементов премирования:

- 1) источник средств для премирования;
- 2) показатели премирования;
- 3) условия премирования;
- 4) размеры премии и шкалы премирования;
- 5) сроки премирования;
- 6) круг премируемых работников;
- 7) перечень производственных упущений, за которые работник может быть лишен премии полностью или частично, а также порядок его депремирования [45, 376].

1. Исходя из целей организации и источники премирования могут быть различными. Наиболее традиционными источниками являются: фонд оплаты труда, прибыль компании, экономия фонда оплаты труда, получение дополнительной чистой прибыли, экономия оборотных средств, сырья, материалов, топлива. Наряду с прибылью организации как одного из источников премирования выделяют премирование из выручки или из дохода. В современной экономике выручка определяется как сумма денежных средств, полученных от реализации на рынке по сложившимся ценам продукции, товаров и услуг, другими словами это объем реализованной продукции. Доход определяется как разница между выручкой и суммой материальных затрат и амортизации. Многие предприниматели и руководители часто отождествляют этот показатель, как с выручкой, так и с прибылью, что абсолютно неверно. Ведь доход – это вновь созданная стоимость в отчетном периоде. Что касается прибыли, то это важнейший показатель организации в рыночной экономике, итог финансово-хозяйственной деятельности за определенный период. Прибыль рассчитывается как разница между выручкой и себестоимостью. Себестоимость, в свою очередь, показывает во что предприятию обходится производство продукции, товаров и услуг в рыночной экономике, т.е. это затраты на 1 рубль продукции. Соответственно, премирование из выручки предусматривает, что работник или подразделение получает свою долю

вознаграждения при достижении определенного, заранее установленного объема в виде некоторого процента с выручки или абсолютной величины премии. Премирование из дохода позволяет увязать получение вознаграждения с достижением определенного экономического результата, в виде заранее установленного процента с дохода или абсолютной величины премии. Премирование же из прибыли предусматривает, что работник или подразделение получают свою долю вознаграждения при достижении определенной величины прибыли в виде фиксированного процента с прибыли или абсолютной величины премии от числа должностных окладов.

2. Показатели премирования, за выполнение которых осуществляются стимулирующие выплаты, являются основой построения премиальной системы. Они выступают в форме конкретных результатов хозяйственной деятельности предприятия, характеризующих работу индивидуального исполнителя, группы исполнителей или персонала в целом.

Выбор показателей премирования требует соблюдения некоторых условий, от которых в конечном счете зависит действенность премиальной системы.

Показатели премирования должны быть адекватны основным целям и задачам, в частности для руководства они должны быть увязаны главным образом с прибылью, для рабочих и специалистов – с экономией ресурсов, увеличением производительности или качества работ. При этом они должны быть достаточно просты и понятны работникам, а размеры – экономически обоснованы.

Специалисты выделяют четыре основные группы показателей премирования, стимулирующих работников за индивидуальные результаты труда. К ним относятся:

- количественные показатели: выполнение и перевыполнение производственных заданий по выпуску продукции и номенклатуре, процент выполнения норм выработки, обеспечение бесперебойной и

ритмичной работы оборудования, снижение трудоемкости продукции и др.;

- качественные показатели: повышение качества выпускаемой продукции, процент сдачи продукции с первого предъявления, снижение процента брака, повышение коэффициента сортности продукции и т.п.;
- экономия используемых ресурсов: экономное расходование сырья и материалов, экономия топлива и электроэнергии, сокращение затрат на обслуживание и ремонт оборудования и др.;
- рациональное использование техники: выполнение сроков освоения новой техники и прогрессивной технологии, соблюдение технологической дисциплины, повышение коэффициента загрузки оборудования и т.п.

3. Условиями премирования обычно являются работа в течение учетного периода и выполнение установленных показателей. Одним из важнейших условий премирования признается и соблюдение трудовой дисциплины.

Условия премирования учитывают особенности достижения каждого из показателей премирования и отображают требования к исполнителю по его достижению. Они должны охватывать производственную и трудовую дисциплину, охрану труда и технику безопасности, культуру производства и выполнение различных мероприятий.

4. Подходы к определению размера премий могут быть различными. Бюджетные организации определяют размеры премий в пределах выделенных бюджетных ассигнований. Размер премии всех остальных организаций ограничивается только соответствующими внутренними документами (положением о премировании, коллективным договором).

Размер премии может быть установлен в твердой денежной сумме или в виде определенного процента от должностного оклада работника.

Наиболее удобным является процентное определение размера премии или его минимального и максимального предела. Поскольку в таком случае не требуется постоянного внесения в Положение о премировании изменений,

связанных с индексированием размера премии. Кроме того, процентное определение размера премии позволяет дифференцировать поощрения работников в зависимости от занимаемой ими должности и величины должностного оклада.

Как правило, при достижении намеченных результатов премии специалистам и служащим начисляются в процентах к должностному окладу или в абсолютной сумме, а рабочим - в процентном отношении к тарифной ставке (сдельному заработку) или в конкретной сумме.

Можно также ввести дополнительные критерии определения размера премии. В частности, размер премии может быть увеличен в зависимости от длительности стажа работы в организации.

5. Периодичность премирования равняется месяцу или кварталу. Иногда премирование производится по результатам работы и за месяц, и за квартал. Может быть определена и другая периодичность премирования.

6. Круг премируемых работников предопределяется выбранным показателем премирования; за его выполнение премируются только те работники, которые имеют к нему непосредственное отношение [16, с. 29].

7. Перечень производственных упущений, за которые работники могут лишаться премии полностью или частично, должен быть заранее установлен и быть общедоступным. Пример таких упущений — прогулы, появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, нарушения правил техники безопасности, пожарной безопасности, правил внутреннего трудового распорядка и т.д. [30, с. 40]

Не начисляются премии работникам, имеющим дисциплинарные взыскания за:

- прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительной причины более 4 часов подряд в течение рабочего дня);
- появление на работе в состоянии алкогольного, токсического или иного наркотического опьянения;

- опоздание к началу рабочего дня без предупреждения непосредственного руководителя;
- невыполнение распоряжений руководителя;
- неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на работника обязанностей.

Работодатель имеет право досрочно снять с работника дисциплинарное взыскание по собственной инициативе, просьбе работника или по ходатайству его непосредственного руководителя. [51, с. 367]

Эффективность премиальной системы зависит от выбора показателей премирования для определенных категорий работников, который должен основываться на определении: задач, стоящих перед тем или иным производственным участком или перед той или другой категорией работников; анализа работы структурных подразделений (бригад, смен, участков, отделов); показателей, которые отстают от требуемого уровня или в наибольшей степени влияют на улучшение результатов работы и способствуют:

- росту производительности труда;
- улучшению качества продукции;
- увеличению объемов производства и реализации продукции;
- увеличению массы прибыли;
- повышению рентабельности производства и продукции;
- степени влияния каждой категории работников на улучшение того или иного показателя [42, с. 398].

Основная цель премирования – повышение эффективности работы предприятия на основе стимулирования трудовой активности персонала.

Премирование работников основывается на следующих принципах:

- справедливость и обоснованность размеров и дифференциации премий;
- материальная заинтересованность работников в достижении высоких конечных результатов трудовой деятельности, сочетание

индивидуальной и коллективной материальной заинтересованности в результатах труда;

- поощрение творческой инициативы, ответственности, достижения высокого качества труда, продукции, работ и услуг;
- простота определения размеров премиальных выплат;
- ясность и доступность для понимания работниками связи между их трудовыми усилиями и вознаграждением;
- гибкость – изменение премиальной системы с изменением целей и задач материального стимулирования;
- гласность поощрения как сочетание материальных и моральных стимулов к труду.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: от того, к какой категории персонала относится работник, будет зависеть то, в каком размере он получит премию, и какая форма премирования будет при этом. Показатели должны соответствовать основным целям и задачам предприятия, а условия, в свою очередь, должны отображать требования к исполнителю по достижению этих показателей. Следовательно, необходимо правильно определить показатели, условия, категории и источники премирования, т.к. это свидетельствует об их прямой зависимости и взаимосвязи

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «ПРОФСТАЛЬ»

2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Профсталь»

Общество с ограниченной ответственностью «Профсталь» учреждено на основании Федерального Закона Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998г., Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона «О государственной регистрации юридических лиц».

Полное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Профсталь». Сокращенное наименование Общества: ООО «Профсталь».

ООО «Профсталь» зарегистрировано Инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по г. Белгороду и Белгородской области 19.01.2004 г.

Общество является юридическим лицом, свою деятельность организует и осуществляет на основании Устава (приложение 1) и законодательства Российской Федерации.

Общество является собственником переданного ему Участниками имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники имеют предусмотренные Законом и Уставом обязательственные права по отношению к Обществу.

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный, валютный и другие счета в банковских учреждениях, круглую печать со своим наименованием, товарный знак, эмблему, штампы, бланки и другие средства индивидуализации.

Место нахождения Общества: Российская Федерация, Белгородская область, город Белгород, Производственная, дом 8.

Общество создано на неограниченный срок действия.

Целью деятельности Общества является получение прибыли от хозяйственной и финансовой деятельности.

Предметом деятельности Общества являются:

- оптовая торговля металлом и изделиями из металла;
- розничная торговля металлом;
- производство погонажных изделий из металла;
- реализация горюче – смазочных материалов;
- автотранспортные перевозки;
- строительно – монтажные работы по установке водосточных систем и прочих изделий из оцинкованной стали;
- ремонт автотранспорта;
- переработка черных и цветных металлов;
- выпуск продукции промышленного назначения.

Общество для достижения целей своей деятельности вправе от своего имени совершать сделки, приобретать имущественные и неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде общей юрисдикции, арбитражном суде и третейском суде.

Общество является собственником принадлежащего ему имущества, включая средства, переданные ему Участниками в качестве вклада в уставный капитал, либо на безвозмездной основе. Общество осуществляет согласно законодательству Российской Федерации владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имущества в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

Общество имеет право пользоваться кредитами в рублях и иностранной валюте.

Общество отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Общество самостоятельно планирует свою производственно – хозяйственную деятельность. Основу планов составляют договоры,

заключенные с потребителями продукции и услуг, а также поставщиками материально – технических и иных ресурсов.

Реализация продукции, выполнение работ и предоставление услуг осуществляется по ценам и тарифам, устанавливаемым Обществом самостоятельно.

Уставный капитал Общества на момент учреждения объявлен в сумме 10 000 (десять тысяч) рублей. Уставный капитал представляет собой одну долю. На момент государственной регистрации уставный капитал оплачен полностью (на 100 %) денежными средствами на сумму 10 000(десять тысяч) рублей.

Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год, принимать решение о распределении своей чистой прибыли между Участниками Общества. Решение о распределении части прибыли Общества принимается общим собранием Общества. Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его Участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание Участников Общества, которое состоит из Участников и надлежащим образом назначенных Участниками своих представителей.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Директором, назначаемым Участниками.

Трудовой коллектив Общества составляют все граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора (контракта). Взаимоотношения трудового коллектива и Общества, охрана труда, социальное развитие, в части, не оговоренной Уставом, регулируется коллективным договором, который работники предприятия вправе заключить с исполнительным органом Общества, законодательством Российской Федерации. Порядок деятельности на предприятии общественных организаций определяется законодательством Российской Федерации. Трудовой коллектив имеет право на организацию на предприятии

общественных организаций. Трудовой коллектив Общества пользуется всеми правами и льготами, определяемыми Трудовым кодексом Российской Федерации и иными нормативными актами.

Общество обеспечивает социальное и медицинское страхование и социальное обеспечение работников в соответствии с законодательством РФ.

Общество обеспечивает на предприятии охрану труда и технику безопасности в соответствии с нормативными актами РФ.

Организационная структура ООО «Профсталь» представляет собой схему распределения задач и полномочий, обеспечивающую высокую устойчивость к внешним возмущениям. А также она позволяет локализовать внутренние конфликты и эффективно распределять права, обязанности и ответственность по уровням управления.

Организационная структура ООО «Профсталь» на 01. 11. 2016 г.



На директора возлагаются общеорганизационные функции. Он ведет работу с оптовыми поставщиками, подписывает и заключает договора, разрабатывает основные экономические и социальные направления деятельности организации, координирует работу подчиненных, осуществляет контрольные функции по отношению к работникам организации, утверждает структуру организации.

Бухгалтерия осуществляет прием, обработку первичной документации, следит за их сохранностью, контролирует верность их составления, отражения в учете, начисляет заработную плату, осуществляет ее выдачу наличным или безналичным путем, производит расчеты по больничным листам, отпускным, командировочным, иным выплатам.

Цех по производству стройматериалов занимается производством, разработкой, переработкой строительных, отделочных материалов и конструкций (кровля, профлист и пр.), погонажных изделий из металла.

Отдел продаж осуществляет оптовую и розничную торговлю металлом и металлическими изделиями.

Достоинство данной организационной структуры заключается в том, что распределение функций между разными звеньями организации позволяет добиться общей цели организации – получение прибыли от хозяйственной и финансовой деятельности.

Рассмотрим финансово-экономическую характеристику ООО «Профсталь». Данные для рассмотрения возьмем из бухгалтерского баланса ООО «Профсталь» за 2014-2016 гг., из отчета о финансовых результатах, а также отчета о движении денежных средств (приложение 2).

Проведём анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности, представленных в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «Профсталь» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение уровня 2016 г. от 2014 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Выручка от продаж, тыс. руб.	96543	99116	120374	23831	124,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	88272	91496	110768	22496	125,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	984	1130	1445	461	146,8
Среднесписочная численность персонала, чел.	35	33	34	-1	97,1
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	21	12	14	-7	66,7
Рентабельность продаж, %	1,1	1,2	1,3	на 0, 2 п.п.	×

В рассматриваемом периоде выручка от продаж возросла на 23 831 тыс. руб. или на 24,7% и составила 120374 тыс. руб., при этом себестоимость проданных товаров увеличилась на 22 496 тыс. руб. или на 25,5%. В результате данных изменений прибыль от продаж составила в 2016 г. 1445 тыс. руб., что на 46,8% выше уровня 2014 г. Как следствие уровень рентабельности продаж увеличился на 0,2 п.п. и составил в 2016 г. 1,3 %.

Среднесписочная численность персонала в 2016 г. составила 34 чел., что на одного человека меньше по сравнению с 2014 г.

Среднегодовая стоимость основных средств ООО в 2016 г. составила 14 тыс. руб., что на 7 тыс. руб. меньше, чем в 2014 г.

Таким образом, изучаемое предприятие по размеру является малым. На протяжении исследуемого периода, в организации наблюдается рост экономических показателей, что говорит о финансово положительном состоянии организации.

Далее проанализируем производственный потенциал и эффективность использования основных и оборотных средств ООО «Профсталь».

Анализ производственного потенциала (таблица 2.2) показывает, что в 2016 г. по сравнению с 2014 г. выручка и прибыль от продаж имеют положительную динамику. В сторону роста изменилась и среднегодовая стоимость оборотных средств, величина которых в 2016 г. составила 19372 тыс. руб., что на 9,4 % выше уровня 2014 г. Среднегодовая стоимость основных средств напротив – сократилась на треть.

В результате указанных изменений фондоотдача существенно увеличилась и составила 8598 руб. Фондоемкость не претерпела существенных изменений и составила в отчетном году 0,18 руб.

Прибыль на 1 руб. основных средств увеличилась в 2,2 раза. Оборачиваемость оборотных средств увеличилась на 0,7 оборотов, что привело к уменьшению продолжительности 1 оборота на 8 дней. Прибыль на 1 руб. основных средств увеличилась на 19,0 руб.

Таким образом, в изучаемом периоде прослеживается рост эффективности использования основных и оборотных средств общества.

Таблица 2.2
Анализ производственного потенциала ООО «Профсталь» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение уровня 2016 г. от 2014 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Выручка от продажи, тыс. руб.	96543	99116	120374	23831	124,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	984	1130	1445	461	146,8
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	21	12	14	-7	66,7
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	17705	18379	19372	1667	109,4
Фондоотдача, руб.	4597	8260	8598	4001	187,0
Фондоёмкость, руб.	0,18	0,19	0,18	0	88,9
Прибыль на 1 руб. основных средств, руб.	46857,1	94166,7	103214,3	56357	в 2, 2 раза
Оборачиваемость оборотных средств, обор.	5,5	5,4	6,2	0,7	112,7
Продолжительность 1 оборота, дн.	66	67	58	-8	87,9
Прибыль на 1 руб. оборотных средств, руб.	55,6	61,5	74,6	19,0	134,2

Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли, то есть достижение положительного финансового результата. Конечный финансовый результат складывается из финансовых результатов от обычных видов деятельности (продаж), а также прочих доходов и расходов. Размер прибыли характеризует абсолютную доходность предприятия, но не дает представление об эффективности его деятельности. Для оценки эффективности деятельности предприятия используют показатель рентабельности. Рассмотрим финансовые результаты деятельности ООО «Профсталь» за 2014-2016гг.

Таблица 2.3

Финансовые результаты деятельности ООО «Профсталь» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение уровня 2016 г. от 2014 г.	
				абсолют ., (+;-)	относит. , %
Выручка от продажи, тыс. руб.	96543	99116	120374	23831	124,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	88272	91496	110768	22496	125,5
Валовая прибыль, тыс. руб.	8271	7620	9606	1335	116,1
Коммерческие расходы, тыс. руб.	7287	6490	8161	874	112
Прибыль от продаж, тыс. руб.	984	1130	1445	461	146,8
Прочие доходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-
Прочие расходы, тыс. руб.	22	40	38	16	172,7
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	193	218	281	88	145,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	769	872	1126	357	146,4
Уровень рентабельности (убыточности), %	0,8	0,9	0,9	на 0, 1 п.п.	×

Как уже было отмечено выше, в течение анализируемого периода наблюдается рост, как выручки, так и себестоимости продаж. Как итог, валовая прибыль общества увеличилась на 16% и составила в 2016 г. 9606 тыс. руб. Ввиду сравнительно незначительного роста коммерческих расходов прибыль от продаж в целом увеличилась на 46,8% и составила в отчетном году 1445 тыс. руб. Прочих доходов общество в анализируемом периоде не имело, прочие расходы составили в 2016 г. 38 тыс. руб., что на 72,2 % выше уровня 2014 г.

Размер текущего налога на прибыль увеличился в 2016 г. по сравнению с уровнем 2014 г. на 45,6% и составил 281 тыс. руб., чистая прибыль соответственно возросла на 46,4% и составила 1126 тыс. руб.

Описанные изменения незначительно повлияли на динамику уровня рентабельности, который в 2016 г. составил 0,9%.

Таким образом, деятельность общества в течение анализируемого периода является рентабельной, при сравнительно невысоком уровне рентабельности в динамике прослеживается ее незначительный рост.

Оценка финансового состояния предприятия является важнейшей в системе оценки результативности и деловых качеств предприятия, степени его

надежности и финансового благополучия как партнера. В качестве инструментария для финансового анализа широко используются финансовые коэффициенты – относительные показатели финансового состояния предприятия, которые выражают отношения одних абсолютных финансовых показателей к другим.

Финансовое состояние ООО «Профсталь» проанализируем с помощью данных, представленных в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Оценка финансового состояния ООО «Профсталь»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Теоретический и достаточный уровень
1. Капитал, тыс. руб.	17750	18408	19393	х
в том числе: собственный капитал, тыс. руб.	4502	5166	5982	х
заемный капитал, тыс. руб.	13248	13242	13411	х
2. Денежные средства, тыс. руб.	15	9	8	х
3. Финансовые вложения, тыс. руб.	0	0	0	х
4. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	2160	2491	2433	х
5. Оборотные активы, тыс. руб.	17705	18379	19372	х
6. Запасы, тыс. руб.	15530	15879	16931	х
7. Внеоборотные активы, тыс. руб.	45	29	21	х
8. Собственный оборотный капитал, тыс. руб.	4502	5166	5982	х
9. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	10288	10282	10451	х
Коэффициенты:				
Платежеспособности				
а) абсолютной ликвидности	0,0010	0,0006	0,0005	$\geq 0,2-0,25$
б) критической ликвидности	0,15	0,16	0,15	$\geq 0,7-0,8$
в) текущей ликвидности (покрытия)	1,20	1,19	1,18	$\geq 1,0-2,0$
Финансовой устойчивости				
г) автономии	0,25	0,28	0,31	$\geq 0,5$
д) маневренности	1	1	1	$\geq 0,5$
Деловой активности				
е) обеспеченности запасов собственным капиталом	0,48	0,51	0,53	$\geq 0,6$
ж) обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом	0,25	0,28	0,31	$\geq 0,1$

По данным таблицы видно, что в ООО «Профсталь» коэффициент абсолютной ликвидности снизился в 2016 г. по сравнению с 2014 г., что, прежде всего, обусловлено снижением размера денежных средств общества.

Данный коэффициент важен для поставщиков материальных ресурсов и для банка кредитуемого предприятия. Рассчитанное значение коэффициента абсолютной ликвидности ниже достаточного уровня, поэтому предприятию рекомендуется довести этот показатель до нормы при помощи сокращения запасов, дебиторской задолженности и краткосрочных обязательств, чтобы оно могло погашать свои обязательства преимущественно за счет собственных средств и не прибегать к внешним источникам финансирования деятельности.

Коэффициент текущей ликвидности в течение анализируемого периода значительных изменений не претерпел, и укладывается в теоретически достаточный уровень, что свидетельствует о платежеспособности предприятия. Общество в целом имеет достаточно собственных средств, чтобы осуществлять финансирование своей деятельности.

Коэффициент автономии имеет тенденцию роста, при этом его значение ниже нормативного значения, что свидетельствует о сохраняющейся зависимости предприятия от кредиторов.

Анализируя коэффициент маневренности собственного капитала, можно сказать о достаточном наличии собственных средств у общества для поддержания уровня собственного капитала и пополнения за счет оборотных средств.

Значение показателей деловой активности, т.е. обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом больше теоретически достаточного уровня, при этом за анализируемый период коэффициент обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом увеличился с 0,48 до 0,55. Положительная динамика прослеживается и в отношении роста коэффициента обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом, что так же положительно характеризует финансовое состояние предприятия.

Таким образом, несмотря на низкие значения показателей абсолютной и критической ликвидности, а так же автономности, можно сделать вывод о

том, ООО «Профсталь» является платежеспособным, имеет достаточно средств для финансирования своей деятельности и в целом финансовое состояние общества следует признать удовлетворительным.

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику изучаемой организации, можно сделать вывод о том, что целью деятельности ООО «Профсталь» является получение прибыли от хозяйственной и финансовой деятельности. Основными предметами деятельности ООО «Профсталь» являются:

- оптовая торговля металлом и изделиями из металла;
- розничная торговля металлом;
- производство погонажных изделий из металла.

Организационная структура в ООО «Профсталь» представляет собой схему распределения задач и полномочий, обеспечивающую высокую устойчивость к внешним возмущениям, позволяющая локализовать внутренние конфликты, а также позволяющая эффективно распределять права, обязанности и ответственность по уровням управления.

Характеризуя размер, общество можно отнести к малым предприятиям. Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «Профсталь» за 2014-2016гг. показал, что на протяжении исследуемого периода, наблюдается рост экономических показателей деятельности общества, уровень рентабельности деятельности общества в 2016 г. составил 0,9%. В изучаемом периоде прослеживается рост эффективности использования основных и оборотных средств общества. ООО «Профсталь» является платежеспособным, имеет достаточно средств для финансирования своей деятельности.

2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Профсталь»

Система управления персоналом предусматривает определение целей, задач и организационной структуры управления персоналом, построения взаимосвязей руководителей и специалистов в ходе обоснования, принятия и реализации управленческих воздействий.

Как целостная система управление персоналом представляет собой процесс по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой компетенции, их мотивации и эффективного использования.

Подчеркнем, что ООО «Профсталь» является малым предприятием, в связи с чем, система управления персоналом имеет свои особенности, главной из которых является отсутствие в структуре службы управления персоналом.

Функции управления персоналом в малых организациях возложены на руководителя или другого сотрудника. В ООО «Профсталь» данные функции осуществляет руководитель и бухгалтер, который совмещает свои должностные обязанности с обязанностями специалиста по персоналу. Работа с кадрами в основном представлена кадровым учетом, отбором и приемом на работу, увольнением персонала, начислением заработной платы и контролем над трудовой дисциплиной, определению очередности отпусков.

Отметим, что в ООО «Профсталь» реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

В системе методов управления персоналом в ООО «Профсталь» выделяют:

1. Административные методы: базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться именно в этой организации. Эти

методы воздействия отличает прямой характер воздействия: приказы, распоряжения, и другие внутренние документы.

В ООО «Профсталь» можно выделить следующие способы административного воздействия:

Организационные воздействия – внутренние нормативные документы, регламентирующие деятельность сотрудников. К ним относятся трудовые договоры, Правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.

ООО «Профсталь» является стабильной организацией и воздействия на сотрудников доведены до стандартов и регламентов. Однако, несмотря на значительный опыт они нуждаются в пересмотре, что влечет необходимость в постоянном оперативном распорядительном воздействии со стороны руководителя.

К способам распорядительного воздействия относятся приказы, распоряжения, указания, инструкции.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются согласно трудовому законодательству РФ в случае невыполнения или ненадлежащего выполнения сотрудником трудовых обязанностей. Право налагать дисциплинарные взыскания имеет руководитель. Увольнение может осуществлять только руководитель предприятия.

2. Социально-психологические методы: проявляются в воздействии на социальную и психологическую стороны человека.

Директор ООО «Профсталь» придерживается мнения, что люди – один из важнейших факторов необходимых для работы организации, поэтому и управление персоналом играет важнейшую роль в достижении организацией желаемой цели.

За нарушение правил внутреннего трудового распорядка –

опоздания, прогулы, появление на работе в нетрезвом виде и т.д. возлагаются штрафные санкции – лишение премии, вычеты из заработной платы, а иногда увольнение.

В ООО «Профсталь» применяются: функциональная, профессиональная и квалификационная формы разделения труда. Функциональное разделение труда осуществляется в зависимости от характера выполняемых работником функций, профессиональное – по специальностям и профессиям, квалификационное – в соответствии с тарифно-квалификационным справочником.

Отправной точкой анализа в данной главе работы выступит анализ трудового потенциала общества, цель которого состоит в установлении качественного состава персонала организации, выявление эффективности его использования.

Данные, характеризующие эффективность использования трудового потенциала ООО «Профсталь», приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ эффективности использования трудового потенциала ООО «Профсталь»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение уровня 2016 г. от 2014 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Выручка от продажи, тыс. руб.	96543	99116	120374	23831	124,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	984	1130	1445	461	146,8
Среднесписочная численность персонала, чел.	35	33	34	-1	97,1
Фонд заработной платы, тыс. руб.	2800	4510	4738	1938	169,2
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	80,0	136,7	139,4	59,4	174,3
Выручка от продажи в расчете на 1 работника, тыс. руб.	2758	3004	3540	782	128,4
Прибыль от продажи в расчете на 1 работника, тыс. руб.	28	34	43	14	151,2

Как показывают данные таблицы 2.5 численность персонала общества в 2016 г. сократилась по сравнению с уровнем 2014 г. на 1 чел. и составила 34 чел.

Ввиду роста показателей эффективности деятельности общества, наблюдается рост абсолютных показателей эффективности использования трудового потенциала. Так выручка от продажи в расчете на 1 работника составила в 2016 г. 3540 тыс. руб., что на 28,4 % больше уровня 2014 г. При этом прибыль от продаж в расчете на одного работника составила в 2016 г. 43 тыс. руб., что в 1,5 раза больше уровня базисного периода.

При этом среднегодовая заработная плата работников общества за анализируемый период увеличивалась более высокими темпами, ее размер в 2016 г. составил 139,4 тыс. руб., а относительный рост 174,3 %.

Деятельность предприятия (успехи, трудности) проявляется и отражается в сознании и поведении его работников, в чувстве принадлежности к данному предприятию, преемственности его традиций и осознании важности выполняемой работы, в чувстве собственного достоинства и гордости за свой коллектив.

Трудовой коллектив представляет собой систему, состоящую конструктивно из элементов, находящихся во взаимосвязи. Она имеет свою внутреннюю структуру, поскольку работники различаются по выполняемым функциям, категориям, профессиям и по многим другим характеристикам: демографическим (пол, возраст), экономическим (стаж, подготовка, мотивация), социально-психологическим (дисциплина, способность к взаимодействию).

Проведем анализ структуры персонала ООО «Профсталь» за 2014-2016 гг.

На основании данных, представленных в таблице 2.6 можно заключить, что численность руководителей за указанный период не изменилась, численность специалистов в 2016 г. увеличилась на 2 человека по сравнению с 2014 г., а численность рабочих уменьшилась на 3 человека. Численность персонала в целом в 2016 г. уменьшилась на одного человека по сравнению с 2014 г. и составила 34 человека.

Таблица 2.6

Структура персонала в ООО «Профсталь» за 2014-2016 гг.

Категории персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение 2016 г. от 2014 г.	Темп роста, %
Персонал, всего в том числе:	35	33	34	-1	97,1
1.Руководители	4	4	4	0	100,0
2. Специалисты	8	8	10	2	125,0
3. Рабочие	23	21	20	-3	87,0

В целом можно сделать вывод, что на предприятии среднегодовая численность работников существенных изменений за изучаемый период не претерпела.

Немаловажную роль в развитии и управлении персоналом играет возраст сотрудников. На каждом возрастном этапе наблюдаются разные потребности, удовлетворение которых ведет к повышению эффективности труда.

Рассмотрим анализ возрастной структуры в ООО «Профсталь» на 2016 г.

Таблица 2.7

Распределение персонала по возрасту в ООО «Профсталь» в 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	0	0	0	0	2	10
20 – 30	0	0	4	40	5	25
30 – 40	2	50	5	50	6	30
40 – 50	2	50	1	10	4	20
50 – 60	0	0	0	0	2	10
Свыше 60	0	0	0	0	1	5
Итого	4	100	10	100	20	100

Анализ возрастной структуры персонала (таблица 2.7) показал, что численность руководителей по возрасту делится на 2 равные части: в

возрасте от 30 до 40 лет (50%) и в возрасте от 40 до 50 лет (50%). В ООО «Профсталь» весь персонал, занимающий руководящие должности находится в зрелом возрасте: от 30 до 50 лет.

Среди специалистов 50% работников находятся в возрасте от 30 до 40 лет, 40% – от 20 до 30 лет, и 10% – от 40 до 50 лет.

Среди рабочих наибольшее количество работников – 30% – приходится на категории «от 30 до 40 лет», 25% – «от 20 до 30 лет», 20 % – «от 40 до 50 лет». Равны категории «до 20 лет» и «от 50 до 60 лет», составляющие 10%. Самая малочисленная категория «свыше 60 лет» – 5%.

В ООО «Профсталь» трудятся работники разных возрастов: от молодых людей в возрасте до 20 лет до работников находящихся на пенсии в возрасте 50-60 лет и выше. Но большинство работников находятся в возрасте от 30 до 40 лет. Этот возраст является самым трудоспособным.

Еще одной характеристикой является гендерное разделение сотрудников. Знание особенностей работы мужчин и женщин позволяет эффективно их использовать. Далее рассмотрим анализ распределения персонала в ООО «Профсталь» по половой принадлежности.

Таблица 2.8

Распределение персонала по полу в ООО «Профсталь» в 2016 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	3	11,1	1	14,3
Специалисты	6	22,2	4	57,1
Рабочие	18	66,7	2	28,6
Итого	27	100,0	7	100,0

Исходя из данных таблицы 2.8, среди мужчин категория «рабочие» составляет 66,7%, категория «специалисты» – 22,2%, «руководители» – 11,1%. Среди мужского пола преобладает категория «рабочие».

Среди женщин категория «руководители» составляет 14,3%, «специалисты» – 57,1%, «рабочие» – 28,6%. Среди женского пола преобладает категория «специалисты».

В целом среди персонала мужской пол преобладает над женским полом. Мужчины работают в ООО «Профсталь» в количестве 27 человек, а женщины в количестве 7 человек. Это обусловлено спецификой деятельности организации, так как с физическими нагрузками связанными с тяжелыми стройматериалами такими как: кровельная черепица, металлоизделия, профлист, могут справиться только мужчины. Для женщин эта работа является слишком тяжелой.

Однако, для предприятия более важно, какой стаж имеют работники на фирме, так как это позволит судить о сплочённости коллектива, а также о том, насколько работники разбираются в тонкостях функционирования данного конкретного предприятия. Результаты анализа распределения работников по стажу на предприятии представлены в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «Профсталь» в 2016 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0	1	10	2	10
От 5 до 10	2	50	3	30	5	25
От 10 до 15	2	50	3	30	6	30
От 15 до 20	0	0	2	20	4	20
Свыше 20	0	0	1	10	2	10
Свыше 30	0	0	0	0	1	5
Итого	4	100	10	100	20	100

По данным таблицы 2.9 можно увидеть, что категория руководителей делится на работников с трудовым стажем от 5 до 10 лет (50%) и на работников со стажем от 10 до 15 лет (50%).

Среди специалистов равные группы, составляющие 30%, занимают работники со стажем от 5 до 10 лет и от 10 до 15 лет. Также на 2 равные группы (по 10%) делятся работники с трудовым стажем до 5 лет и свыше 20 лет. 20% составляют работники, трудящиеся на данном предприятии от 15 до 20 лет.

Самой многочисленной группой среди рабочих является группа работников со стажем от 10 до 15 лет, она составляет 30%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет – 25%. 20% занимают работники со стажем от 15 до 20 лет; 10% – до 5 лет и 10% – свыше 20 лет. Наименьшей группой является группа работников со стажем свыше 30 лет, составляющая 5%.

Большинство работников ООО «Профсталь» имеют трудовой стаж от 10 до 15 лет.

Рассмотрим анализ распределения персонала по уровню образованию (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Распределение персонала по образованию в ООО «Профсталь» в 2016 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0	0	0	0	8	40
среднее специальное	0	0	2	20	9	45
незаконченное высшее	0	0	2	20	2	10
высшее	4	100	6	60	1	5
Итого	4	100	10	100	20	100

Из данных таблицы 2.10 видно, что все руководители в ООО «Профсталь» имеют высшее образование.

Среди специалистов большинство работников (60%) имеют высшее образование. Остальные специалисты имеют среднее специальное (20%) и неоконченное высшее (20%) образование.

Наиболее многочисленной группой среди рабочих является группа работников со средним специальным образованием, составляющая 45%. 40% занимают рабочие со средним образованием; 10% – рабочие с неоконченным высшим образованием. И лишь 5% рабочих имеют высшее образование.

В целом большинство работников ООО «Профсталь» имеют высшее и средне - специальное образование.

В таблице 2.11 показана динамика основных кадровых процессов в ООО «Профсталь» за 2014-2016 гг.

Таблица 2.11

Анализ основных кадровых процессов ООО «Профсталь»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение 2016 г. от 2014 г.
Численность персонала на начало года, чел.	36	34	32	-4
Среднесписочное число работников, чел.	35	33	34	-1
Принято всего, чел.	2	0	6	4
Выбыло всего, чел.	4	2	2	-2
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	2	1	0	-1
- по собственному желанию:	2	1	2	0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Численность на конец года, чел.	34	32	36	+2
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,06	0,00	0,18	+0,12
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,11	0,06	0,06	-0,05
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,91	0,97	0,88	-0,03
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,06	0,03	0,06	0

Анализ данных таблицы показывает, что среднесписочная численность сотрудников уменьшается. Так, в 2014 г. численность работников общества составляла 35 человек, а в 2016 г. – 34 человека. В 2016 г. было принято 6 человек, а уволено 2 человека по собственному желанию.

Коэффициент текучести на предприятии является низким, его значение и в 2014 и в 2016 г. составило 6%. Данный коэффициент характеризует степень удовлетворенности персонала условиями труда в организации или удовлетворенность руководителя данными сотрудниками. На основании данной информации можно сделать вывод о том, что в организации в целом

наблюдается положительный показатель удовлетворенности сотрудников, так как за указанный период уволилось незначительное количество работников.

Коэффициент оборота по приему увеличился за наблюдаемый период. В 2014 г. он составил 6 %, а в 2016 – 18%.

Низкая текучесть кадров обусловила низкий показатель коэффициента оборота по выбытию. В 2014 году он составил 0,11%, в 2016 – 0,06%.

Коэффициент постоянства кадров в 2014 году составил 0,91%, а в 2016 – 0,88%. Это говорит о том что, основной состав персонала остался на нормальном уровне.

Проведя анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Профсталь» можно сделать следующие выводы.

В ООО «Профсталь» отсутствует служба управления персоналом, ее функции выполняет руководитель и бухгалтер общества, реализация функций и принципов управления осуществляется, путем применения различных методов: административных, экономических и социально – психологических. В организации применяются: функциональная, профессиональная и квалификационная формы разделения труда.

Проанализировав структуру персонала, мы узнали, что на предприятии низкая текучесть кадров и достаточно стабильная численность работников.

В результате анализа возрастной структуры выяснилось, что в ООО «Профсталь» трудятся работники разных возрастов: от молодых людей в возрасте до 20 лет до работников находящихся на пенсии в возрасте 50-60 лет и выше. Но большинство работников находятся в возрасте от 30 до 40 лет. Этот возраст является самым трудоспособным. В целом среди персонала мужской пол преобладает над женским полом. Мужчины работают в ООО «Профсталь» в количестве 27 человек, а женщины в количестве 7 человек. Большинство работников ООО «Профсталь» имеют трудовой стаж от 10 до

15 лет. В целом большинство работников ООО «Профсталь» имеют высшее и средне - специальное образование.

Ввиду роста показателей эффективности деятельности общества, наблюдается рост абсолютных показателей эффективности использования трудового потенциала. Так выручка от продажи в расчете на 1 работника составила в 2016 г. 3540 тыс. руб., что на 28,4 % больше уровня 2014 г. При этом прибыль от продаж в расчете на одного работника составила в 2016 г. 43 тыс. руб., что в 1,5 раза больше уровня базисного периода.

При этом среднегодовая заработная плата работников общества за анализируемый период увеличивалась более высокими темпами, ее размер в 2016 г. составил 139,4 тыс. руб., а относительный рост 174,3 %.

2.3 Анализ существующего состояния системы премирования в ООО «Профсталь»

Оплата труда работников ООО «Профсталь» осуществляется в форме заработной платы.

Заработная плата – это цена за труд, который является важнейшим фактором производства и источником создаваемой стоимости, это материальная основа для большинства людей. И хотя сам человек не является товаром, он вынужден продавать свою рабочую силу за заработную плату.

Оплата труда – выплаты работникам из фонда заработной платы в денежной и натуральной формах за выполненную работу и отработанное время. А также выплаты стимулирующего характера, оплата за неотработанное время и другие выплаты, включаемые в состав фонда заработной платы. Таким образом, оплата труда больше, чем начисленная заработная плата, а тем более выплаченная работникам предприятия. Начисленная заработная плата не включает сумму отчислений предприятия на социальное страхование и налогов на доходы, а выплачиваемая заработная

плата не включает еще и суммы подоходного налога на физических лиц и другие удержания.

При определении рабочего времени, подлежащего оплате, не учитываются следующие периоды:

- время нахождения работников в отпуске без сохранения заработной платы;
- время нахождения работников в отпуске по уходу за ребенком до достижения им 3-х летнего возраста;
- период, в течение которого работники были отстранены от работы в порядке, предусмотренном законодательством РФ;
- период, в течение которого работники отсутствовали на работе без уважительных причин, а также период простоя по вине работников.

В ООО «Профсталь» под системой оплаты труда понимается система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, трудовыми договорами. А также способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими трудовыми затратами и результатами труда.

В организации установлена повременно-премиальная система оплаты труда.

Повременно-премиальная система оплаты труда объединяет вознаграждение за отработанное время и дополнительную выплату по количественным и качественным характеристикам выполнения трудовых обязанностей.

Вознаграждение состоит из двух частей:

- простой повременной оплаты;
- премиальной части вознаграждения.

Повременная заработная плата предусматривает, что величина заработной платы работников зависит от фактически отработанного ими

времени, учет которого ведется в соответствии с документами учета рабочего времени (табелями). Для отдельных категорий работников Правилами трудового распорядка и трудовым договором может устанавливаться ненормированный рабочий день либо работа в режиме гибкого графика рабочего времени.

Премиальная часть вознаграждения предполагает выплату работникам дополнительно к заработной плате материального поощрения за надлежащее выполнение трудовых функций при соблюдении работниками условий премирования в виде регулярных или единовременных (разовых) премий.

Заработная плата в ООО «Профсталь» состоит из:

- должностного оклада;
- доплат и надбавок;
- премий.

Должностной оклад – фиксированный размер оплаты труда работников за выполнение трудовых обязанностей определенной сложности или квалификации за единицу времени (месяц).

Размер должностного оклада определяется Штатным расписанием организации (приложение 3). В должностной оклад не включаются доплаты, надбавки, премии, бонусы, иные компенсационные и социальные выплаты. Размер должностного оклада изменяется в случае внесения изменений в Штатное расписание. Размер должностного оклада не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного законодательством РФ.

В ООО «Профсталь» устанавливаются доплаты, предусмотренные законодательством РФ:

- за совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- за сверхурочную работу, за работу в выходные дни.

Работнику, выполняющему наряду со своей основной работой по трудовому договору дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего

работника без освобождения от своей основной работы, производится доплата за совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника в размере 30% от тарифной ставки (оклада) такого работника. Указанная доплата выплачивается в течение всего периода совмещения профессий и исполнения обязанностей временно отсутствующего работника.

Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы – в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно, согласно ст. 152 ТК РФ [2, с. 265].

Работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере. По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит (ст. 153 ТК РФ) [2, с. 266].

Для оплаты работы в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочных работ, при выполнении работ различной квалификации, при совмещении профессий и выполнении обязанностей временно отсутствующего работника применяются соответствующие нормы трудового законодательства РФ.

Если сотрудник имеет право на доплаты по всем основаниям, то размер вознаграждения суммируется, но не более чем 50% месячного должностного оклада.

В ООО «Профсталь» предусматривается возможность начислений стимулирующего характера – премий за производственные результаты, профессиональное мастерство, высокие достижения в труде и иные подобные показатели, в соответствии с Положением об оплате труда (приложение 4).

Премирование работников предусматривается по результатам работы за отчетный месяц.

Премия по результатам работы предприятия за отчетный месяц начисляется на основании приказа директора ООО «Профсталь», в котором указывается базовый размер (%) премии и порядок её начисления.

В случае неудовлетворительной работы, невыполнения должностных обязанностей, нарушения трудовой дисциплины, работники могут быть лишены премии полностью или частично. Лишение премии полностью или частично производится за расчетный период, в котором имело место нарушение.

Рабочие лишаются права получения премии полностью за:

- прогул без уважительной причины;
- совершение хищения имущества ООО «Профсталь»;
- появление на территории ООО «Профсталь» в нетрезвом, наркотическом или состоянии токсического опьянения.

Уменьшение размера премии (вплоть до полного лишения) производится на основании письменного распоряжения начальника структурного подразделения. В распоряжении указываются причины и размер уменьшения премии.

В ООО «Профсталь» существуют следующие фонды:

- фонд оплаты труда;
- резервный фонд;
- премиальный фонд.

Оплата труда работников производится за счет средств фонда оплаты труда. Порядок образования и использования фонда оплаты труда определяется Положением об оплате труда, утвержденным директором ООО «Профсталь».

Резервный фонд предназначается для покрытия непредвиденных расходов и убытков. Расходование резервного фонда производится по решению Общего собрания Участников ООО «Профсталь».

Отчисления в резервный фонд осуществляются ежегодно до достижения суммы, равной 15% уставного капитала. Обязательные отчисления возобновляются, если резервный фонд будет израсходован полностью или частично.

Премирование работников предусматривается из премиального фонда ООО «Профсталь». Премиальный фонд ООО «Профсталь» начисляется ежемесячно при наличии средств в фонде оплаты труда. Размер премиального фонда утверждается приказом директора.

Далее рассмотрим состав и структуру расходов на оплату труда в ООО «Профсталь» в 2014-2016 гг.

Таблица 2.12

Анализ состава и структуры расходов на оплату труда

Показатели	2014г.		2015г.		2016г.		Темп роста затрат, %	Отклонение по уд. весу затрат, п.п.
	сумма, тыс. руб.	% к итогу	сумма, тыс. руб.	% к итогу	сумма, тыс. руб.	% к итогу		
1. Расходы на оплату труда								
1.1. По тарифным ставкам и окладам	2076	74,1	3850	85,4	4120	87	198,5	12,9
1.2. Надбавки и доплаты за сверхурочную работу, трудовой стаж, совмещение профессий и другие доплаты	258	9,2	264	5,8	198	4,2	76,7	-5
1.3. Премии и вознаграждения	466	16,6	396	8,8	420	8,8	90,1	-7,8
Итого фонд заработной платы	2800	100	4510	100	4738	100	169,2	0,0

Из таблицы 2.12 можно увидеть, что фонд заработной платы в 2016 году увеличился в сравнении с 2014 годом и составил 4 738 тыс. руб., темп роста составил 169,2%. Также в рассматриваемом периоде увеличились расходы на оплату труда по тарифным ставкам и окладам, в 2016 году они составили 4 120 рублей. Увеличение произошло в основном за счет роста оплаты труда специалистов и руководителей.

Расходы на премии и вознаграждения снизились, так же как и расходы на надбавки и доплаты.

Рассматривая нынешнюю систему премирования отдела продаж в ООО «Профсталь», следует отметить, что данный отдел является центром формирования прибыли предприятия, размер которой зависит от результативности менеджеров по продажам.

Премия сотрудникам отдела продаж выплачивается в одинаковом размере в процентах к тарифным ставкам за фактически отработанное время.

Приведем данные по премированию сотрудников отдела продаж в ООО «Профсталь» на конец 2016 г.

Таблица 2.13

Премирование сотрудников отдела продаж за октябрь 2016 г.

Ф.И.О. и должность	Часовая тарифная ставка, руб.	Отработано часов в месяц	Размер оклада, руб. в месяц	% премии	Сумма премии, руб.
Ст. менеджер Яковлева. А.С.	86	174	14 964	20	2 992,8
Менеджер по продажам Шматько О.Б.	74	176	13 024	20	2 604,8
Менеджер по продажам Кулибина А.Н.	74	176	13 024	20	2 604,8
Менеджер по продажам Нерубенко В.Г.	74	174	12 876	20	2 575,2
Менеджер по продажам Яшин К.С.	74	176	13 024	20	2 604,8
Менеджер по продажам Петров Н.В	74	173	12 802	20	2 560,4
Менеджер по продажам Самохин К.П.	74	176	13 024	20	2 604,8
Менеджер по продажам Смирнов А.Е.	74	175	12 950	20	2 590

Продолжение таблицы 2.13

Менеджер по продажам Гаврилов С.И.	74	176	13 024	20	2 604,8
Итого					23 742,4

Из таблицы 2.13 мы видим, процент премии за октябрь 2016 года составил 20 %, премиальный фонд составил 23 742,4 руб.

Таблица 2.14

Премирование сотрудников отдела продаж за ноябрь 2016 г.

Ф.И.О. и должность	Часовая тарифная ставка, руб.	Отработано часов в месяц	Размер оклада, руб. в месяц	% премии	Сумма премии, руб.
Ст. менеджер Яковлева. А.С.	86	175	15 050	20	3 010
Менеджер по продажам Шматько О.Б.	74	176	13 024	20	2 604,8
Менеджер по продажам Кулибина А.Н.	74	175	12 950	20	2 590
Менеджер по продажам Нерубенко В.Г.	74	176	13 024	20	2 604,8
Менеджер по продажам Яшин К.С.	74	176	13 024	20	2 604,8
Менеджер по продажам Петров Н.В	74	174	12 876	20	2 575,2
Менеджер по продажам Самохин К.П.	74	176	13 024	20	2 604,8
Менеджер по продажам Смирнов А.Е.	74	175	12 950	20	2 590
Менеджер по продажам Гаврилов С.И.	74	176	13 024	20	2 604,8
Итого					23 789,2

Из таблицы 2.14 мы видим, процент премии за ноябрь 2016 года составил 20%, премиальный фонд составил 23 789,2 руб.

Рассмотрев данные таблиц, можно сказать, что работник получает фиксированную премию независимо от выполнения плана продаж. В связи с этим снижается мотивация работника, отпадает желание увеличения работоспособности, самореализации, что приводит к халатности, к нарушению правил и норм внутреннего трудового распорядка в организации.

Для выявления эффективности системы премирования труда работников ООО «Профсталь» рассмотрим анализ показателей эффективности материального стимулирования работников за 2014 – 2016 гг. (таблица 2.15).

Таблица 2.15

Показатели эффективности материального стимулирования работников ООО «Профсталь» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение уровня 2016 г. от 2014 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Выручка от продаж, тыс. руб.	96543	99116	120374	23831	124,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	984	1130	1445	461	146,8
Фонд заработной платы, тыс. руб.	2800	4510	4738	1938	169,2
Премии и вознаграждения, тыс. руб.	466	396	420	-46	90,1
Зарплатоотдача, руб./руб.	34	22	25	-9	73,5
Премиоотдача, руб./руб.	466	396	420	-46	90,1
Рентабельность фонда заработной платы, %	35,1	25,1	30,5	на -4,6 п.п.	×

По данным таблицы 2.15 можно увидеть, что в 2016 году снизилась сумма выплат премий и вознаграждений на 46 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, и составила 420 тыс. руб.

За исследуемый период снизились показатели зарплатоотдачи на 9 руб./руб. и премиоотдачи на 46 руб./руб. Также уменьшилась рентабельность фонда заработной платы на 4,6 п.п. %. Из этого следует, что система премирования в ООО «Профсталь» не достаточно эффективна.

Также этот факт дополняет исследование, проведенное с помощью анкетирования. Работниками отдела продаж была заполнена мотивационная

анкета (приложение 5). Анкетирование показало, что большинство опрошенных не довольны материальной мотивацией и системой оплаты труда в данной организации, в первую очередь ввиду необоснованного порядка премирования.

Рассмотрев систему премирования труда работников ООО «Профсталь» мы можем сделать следующие выводы.

В ходе анализа состава и структуры расходов на оплату труда, выяснилось, что в рассматриваемом периоде увеличился фонд заработной платы и расходы на оплату труда по тарифным ставкам и окладам. Увеличение произошло в основном за счет роста оплаты труда специалистов и руководителей. Расходы на премии и вознаграждения снизились, так же как и расходы на надбавки и доплаты.

Также было рассмотрено премирование сотрудников отдела продаж на конец 2016 года. Из чего можно сделать вывод о том, что сотрудники не замотивированы, у них нет стимула выполнять ту или иную работу, так как премирование производится одинаково, как для активного сотрудника, так и для сотрудника, который не выполняет свои обязанности.

Нежелание работника выполнять работу для достижения цели и получения максимальной прибыли для организации обуславливается не полной самореализацией сотрудника из-за низкой заработной платы вне зависимости от выработки.

Для выявления эффективности системы премирования труда персонала был проведен анализ показателей эффективности материального стимулирования работников ООО «Профсталь» за 2014-2016 гг. Результаты данного анализа показали, что система премирования ООО «Профсталь» не достаточно эффективна, так как за исследуемый период снизились показатели зарплатоотдачи, премиоотдачи и показатели рентабельности фонда заработной платы.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что данную систему премирования следует изменить, или ввести новшества, для стимулирования

сотрудников, их максимальной отдаче, следовательно, получению максимальной прибыли для организации.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ООО «ПРОФСТАЛЬ»

3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы премирования работников ООО «Профсталь»

В современном бизнесе сложились основные требования к системам мотивации: хорошая система мотивации менеджеров должна быть прозрачной и взвешенной, и жестко быть привязанной к результатам труда за отчетный период (месяц). При этом система мотивации должна быть привязана к двум показателям, наиболее важным для компании - показателю чистой прибыли и показателю выполнения плана в денежном выражении.

Премирование является материальным мотиватором, построенным на миссии компании, её долгосрочных и краткосрочных целях. В отличие от базовой зарплаты, мотивирующей индивидуальные результаты труда, занятость, сложность и ответственность труда самого работника, премиальная система стимулирует вклад сотрудника в коллективные результаты и достижения, в выполнение миссии организации и её целей. От того, к какой категории персонала относится работник, будет зависеть то, в каком размере он получит премию, и какая форма премирования будет при этом. Показатели должны соответствовать основным целям и задачам предприятия, а условия, в свою очередь, должны отображать требования к исполнителю по достижению этих показателей. Следовательно, необходимо правильно определить показатели, условия, категории и источники премирования, т.к. это свидетельствует об их прямой зависимости и взаимосвязи.

Среди представленных ключевых проблем следует выделить то, что большинство сотрудников предприятия считают, что уровень вознаграждения за труд не соответствует трудовому вкладу работников. В результате

работники недостаточно мотивированы к повышению производительности труда.

В ООО «Профсталь» система премирования не является индивидуальной, так как всем работникам отдела продаж выплачивается одинаковый процент премии, независимо от личного трудового вклада работника.

Если в повременной системе оплаты труда к базовой премии не применяются никакие коэффициенты начисления, т.е. премия выплачивается всегда в одном и том же размере, постепенно ее стимулирующий эффект исчезает и в восприятии работника такая премия становится частью оклада.

Размер ежемесячной премии зачастую вызывает много нареканий у сотрудников. Главная причина подобного недовольства - непрозрачность или невнятность логики определения суммы премии (и очень часто её видимая субъективность). Бывает, что сумма премии вызывает недоумение, поскольку создает впечатление несправедливо заниженной или завышенной. Руководитель иногда и сам не может толком объяснить, каким именно образом он определил конкретный процент премии для того или иного работника.

Необходимо установить премирование в зависимости от реализации значимых для компании планов. При этом данный уровень премирования должен быть действительно адекватен вкладу конкретного работника. Очень важно уделять внимание при ежеквартальном премировании качеству работы.

Алгоритм расчета премии должен приводить в соответствие усилия работников по достижению показателя и объем получаемого вознаграждения. Если для увеличения заработка придется прикладывать слишком много усилий, заинтересованность в более высокой оплате труда пропадет.

Необходимо составить план реализации разработанных мероприятий (таблица 3.1).

План реализации мероприятий совершенствования системы
премирования в ООО «Профсталь»

№	Название задачи	Срок исполнения	Ответственные
1	Определение ключевых оцениваемых показателей. Разработка и внедрение балльной системы премирования	1 неделя	Экспертная группа в лице директора, старшего менеджера и консультанта
2	Ознакомление сотрудников с новой системой премирования	4 дня	Старший менеджер
3	Разработка Положения о премировании	6 дней	Главный бухгалтер
4	Доведение введенного Положения до персонала	4 дня	Бухгалтер

Предложим альтернативные варианты премирования сотрудников одного из ключевых подразделений предприятия – отдела продаж. Выбор данного подразделения обусловлен тем, что отдел продаж является центром организации, так как от данного отдела зависит прибыль предприятия, и мотивация сотрудников может иметь следующую цель – снижение материальных затрат предприятия.

Если принять как дополнительное условие задачи наличие у работников отдела продаж на момент внедрения системы мотивации заработной платы на уровне средней заработной платы по городу Белгороду, то максимальная отдача может быть получена за счет дополнительного поощрения сотрудников, занятых в процессе продаж. Наиболее эффективным в этом плане является следующий способ поощрения, окончательный выбор которого производится по усмотрению руководства компании: участие в прибыли компании (оптимально для отдела продаж в целом по итогам анализа суммированного количества показателей, отразившихся на увеличении прибыли компании).

Предлагаемый балльный метод оценки деятельности отдела продаж по итогам месяца не претендует на универсальность, однако отчасти решает эту проблему, поскольку любой работник имеет возможность самостоятельно рассчитать причитающуюся ему премию.

Самостоятельный расчет баллов с приложением подтверждающей

документации может использоваться как дополнительное средство мотивации работника.

Сотрудник должен иметь возможность прямо влиять на показатель или условие, т.е. принимать решения по данному вопросу в рамках своей компетенции.

Для внедрения балльной системы премирования, руководством предприятия создается экспертная группа в составе нескольких человек, в лице директора, старшего менеджера, приглашенного консультанта, на основании приказа.

Экспертной группой разрабатываются показатели по премированию сотрудников отдела продаж с присуждением баллов за трудовую деятельность сотрудника по итогам месяца (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Балльный метод оценки деятельности сотрудников отдела продаж по итогам месяца

№	Оцениваемый показатель	Содержание показателя	Количество баллов
1	Объем продаж	Выполнение плана продаж по итогам месяца.	Перевыполнение плана продаж – 9 баллов. Выполнение плана продаж на 100% – 8 баллов. Выполнение плана продаж на 90% – 4 балла. Невыполнение плана продаж – 0 баллов.
2	Объем просроченной дебиторской задолженности	Просроченная дебиторская задолженность показывает, что товар был продан дешевле, чем планировала компания. При большом объеме просроченной дебиторской задолженности и длительном сроке задержки может оказаться, что компания продала товар в убыток себе.	Отсутствие клиентов с просроченной дебиторской задолженностью – 8 баллов. 1-2 клиента с просроченной дебиторской задолженностью – 4 балла. 3 и более – 0 баллов.
3	Работа с клиентами	Обслуживание покупателей по результатам месяца (оценка старшего менеджера).	Качественное обслуживание покупателей, отсутствие возвратов – 8 баллов. Среднее обслуживание, не более 2 возвратов – 4 балла. Большое количество возвратов по вине продавца – 0 баллов.

Продолжение таблицы 3.2

4	Наличие претензий	Наличие или отсутствие претензий покупателей к качеству обслуживания менеджера по продажам.	Полное отсутствие претензий - 8 баллов. До 2 претензий - 4 балла. 3 и более претензий - 0 баллов.
5	Соблюдение трудовой дисциплины	Нарушениями трудовой дисциплины в данном случае являются: прогулы и опоздания без уважительной причины, невыполнение распоряжений руководителя.	Отсутствие нарушений трудовой дисциплины – 8 баллов. Одно нарушение – 4 балла. 2 и более нарушений – 0 баллов.
6	Отношение к работе, дисциплинированность, ответственность	По результатам месяца (оценка старшего менеджера).	Активная работа - 8 баллов. Есть стремление, но мало результатов - 4 балла. Работа «вполсилы», отсутствие результатов - 0 баллов.

После разработки балльного метода оценки деятельности сотрудников отдела продаж по итогам месяца, информация направляется в бухгалтерию для дальнейшей доработки. Бухгалтерия проводит расчет перевода баллов в процентное соотношение премии (баллы суммируются и «переводятся» в процент премии) (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Балльный метод расчета процента премии работников отдела продаж

Количество баллов	Процент премии к окладу
0-4 баллов	Премия не предусмотрена
5-15 баллов	10% премии
16-20 баллов	15% премии
21-25 баллов	20% премии
26-30 баллов	25% премии
31-35 баллов	30% премии
36-40 баллов	35% премии
41-45 баллов	40% премии
46-48 баллов	45% премии
49 баллов	50% премии

Утвержденная документация (подписанная всеми инстанциями) направляется руководителю предприятия. Руководитель предприятия ознакомившись издает приказ, в котором обязует поставить в известность, в первую очередь руководителя отдела продаж о внедрении управленческого

решения. Руководитель отдела продаж подписывает приказ и знакомит с ним своих сотрудников. Сотрудники отдела продаж в свою очередь подписывают ознакомительный лист и получают доступ к изучению нового метода премирования, с разъяснением о начислении баллов за трудовую деятельность.

Как показал анализ состояния системы материального стимулирования в ООО «Профсталь» недостаточно эффективная система премирования. Для решения этой проблемы необходимо разработать проект Положения о премировании (приложение 6).

Для удобства положение о премировании работников, как правило, оформляется отдельными документами по разным категориям должностей. В этом локальном акте необходимо:

- указать категории должностей, имеющих премии в составе заработной платы;
- по каждой отдельной категории премируемых работников описать используемые виды стимулирующих премий, соответствующие отчетные периоды, показатели и условия премирования, процедуру расчета, сроки начисления и выплаты по каждой категории персонала;
- по каждой отдельной или всем категориям работников описать виды и основания для выплаты разовых поощрительных премий: такие премии можно будет выплачивать только по указанным основаниям, поэтому надо постараться предусмотреть все варианты;
- указать особенности расчета премии при поступлении на работу (с какого времени работник участвует в системе премирования), при увольнении (алгоритм действий в случае, если премия начисляется только по окончании отчетного периода, а работник увольняется раньше), при работе неполный календарный месяц (отсутствие по болезни, пребывание в командировке и др.);

- составить приложения в виде справок для расчета премий и форм документов, используемых при начислении премий, с указанием, кто, в какие сроки их готовит, утверждает и предоставляет для расчета;
- описать механизм начисления и выплаты премий [29, с. 21].

Таким образом, для совершенствования системы премирования труда работников ООО «Профсталь» был разработан «балльный метод» оценки деятельности сотрудников по итогам месяца. А также разработан проект Положения о премировании.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности совершенствования системы премирования работников ООО «Профсталь»

После внедрения балльной системы премирования, работники отдела продаж должны ознакомиться с показателями трудовой деятельности и с соответствующим методом премирования и по истечению месяца можно выявить следующие результаты (таблица 3.4).

Таблица 3.4
Расчет премирования сотрудников отдела продаж методом балльной системы премирования

Ф.И.О. и должность	Часовая тарифная ставка, руб.	Отработано часов в месяц	Размер оклада, руб. в месяц	Количество набранных баллов	% премии	Сумма премии с учетом личного вклада
Ст. менеджер Яковлева. А.С.	86	175	15 050	40	35%	5 267,5
Менеджер по продажам Шматько О.Б.	74	176	13 024	24	20%	2 604,8
Менеджер по продажам Кулибина А.Н.	74	175	12 950	16	15%	1 942,5
Менеджер по продажам Нерубенко В.Г.	74	176	13 024	22	20%	2 604,8
Менеджер по продажам Яшин К.С.	74	176	13 024	12	10%	1 302,4
Менеджер по продажам Петров Н.В	74	174	12 876	18	15%	1 931,4

Продолжение таблицы 3.4

Менеджер по продажам Самохин К.П.	74	176	13 024	8	10%	1 302,4
Менеджер по продажам Смирнов А.Е.	74	175	12 950	4	0	0
Менеджер по продажам Гаврилов С.И.	74	176	13 024	28	25%	3 256
Итого						20 211,8

По данным таблицы 3.4, видно, что процент начисления премии зависит от выработки каждого работника (по количеству набранных баллов). Премияльный фонд составляет 20 211,8 рублей, средний процент премии для отдела в целом 16,6%. Внедренная система балльной оценки трудовой деятельности более эффективна и направлена на стимулирование персонала. Это можно увидеть, сравнив данные за 2016 год и данные, полученные в результате внедрения балльной оценки трудовой деятельности сотрудника (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Сравнительная характеристика премии по «старой» и «новой» системам

Ф.И.О. работника	Премия по «старой» системе премирования, руб.	Премия по «новой» системе премирования, руб.	Отклонение
Ст. менеджер Яковлева. А.С.	3 010	5 267,5	- 2 257,5
Менеджер по продажам Шматько О.Б.	2 604,8	2 604,8	0
Менеджер по продажам Кулибина А.Н.	2 590	1 942,5	647,5
Менеджер по продажам Нерубенко В.Г.	2 604,8	2 604,8	0
Менеджер по продажам Яшин К.С.	2 604,8	1 302,4	1 302,4
Менеджер по продажам Петров Н.В.	2 575,2	1 931,4	643,8
Менеджер по продажам Самохин К.П.	2 604,8	1 302,4	1 302,4
Менеджер по продажам Смирнов А.Е.	2 590	0	2 590
Менеджер по продажам Гаврилов С.И.	2 604,8	3 256	- 651,2
Итого	23 789,2	20 211,8	3 577,4

Таким образом, мы видим, что внедренная система позволит

экономить средства в сумме 3 577,4 рублей в месяц, за счет снижения премиальных выплат, которое повлечет к снижению затрат предприятия.

Любое управленческое решение имеет свои достоинства и недостатки. Для принятия управленческого решения необходимо тщательно изучить какие положительные стороны имеет то или иное решение и за счет каких качеств оно несет риски для предприятия – таблица 3.6.

Таблица 3.6

Достоинства и недостатки «новой» и существующей системы премирования

Существующая система премирования	Решение: Ежемесячная индивидуальная премия на основе балльной оценки трудового вклада
Достоинства	
К достоинствам существующей системы премирования необходимо отнести тот факт, что существующий механизм начисления премии является «отработанным» и не требующим «перенастройки» программы расчета заработной платы.	Предлагаемый «балльный» метод оценки деятельности менеджера по продажам по итогам месяца не претендует на универсальность, однако отчасти решает эту проблему, поскольку любой работник имеет возможность самостоятельно рассчитать причитающуюся ему премию. И, кстати, самостоятельный расчет баллов с приложением подтверждающей документации может использоваться как дополнительное средство мотивации работника.
Недостатки	
Размер ежемесячной премии зачастую вызывает много нареканий у сотрудников. Главная причина подобного недовольства - непрозрачность или невнятность логики определения суммы премии (и очень часто её видимая субъективность). Бывает, что сумма премии вызывает недоумение, поскольку создает впечатление несправедливо заниженной или завышенной. Руководитель иногда и сам не может толком объяснить, каким именно образом он определил конкретный процент премии для того или иного работника.	К недостаткам решения необходимо отнести тот факт, что система недостаточно мотивирует работников к улучшению финансовых результатов работы предприятия.

Рассчитаем экономическую эффективность внедрения новой системы премирования.

Рассмотрим премирование сотрудников по существовавшей системе и

внедренному методу премирования сотрудников.

Фонд премии по существовавшей системе в среднем составил бы 23 789,2 рублей, а процент премии в среднем 20%.

Внедренная система по окончанию месяца показала следующие результаты, фонд премии составил 20 211,8 рублей, процент премии 16,6%.

$$\sum_{\text{экономии}} 23\,789,2 - 20\,211,8 = 3\,577,4 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономия составила 3 577,4 руб. /мес.

Рассчитаем экономию средств за год.

$$\sum_{\text{экономии}} 3\,577,4 \times 12 = 42\,928,8 \text{ руб.}$$

Рассмотрим динамику прогнозируемых показателей деятельности ООО «Профсталь» до и после внедрения системы бального премирования сотрудников (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Динамика прогнозируемых показателей деятельности ООО «Профсталь»

Показатель	До внедрения	После внедрения	Отклонение абсолют. +, -
1. Выручка, тыс. руб.	120374	128 245	7 871
2. Затраты на премирование сотрудников отдела продаж, руб.	269 954	227 025	- 42 929
3. Численность персонала, чел.	34	34	0
4. Производительность труда, тыс. руб./чел. в год	3 540,4	3 771,9	231,5
5.% выполнения плана реализации	98%	115%	17%

Произведя расчеты можно сказать, что внедренный метод более экономичен, так как снижает текущие затраты по премированию сотрудников и стимулирует каждого сотрудника индивидуально рассчитать размер премии с внесением трудовой лепты в деятельность организации. Появляется заинтересованность работников отдела продаж в результатах своей работы, поэтому они начинают ее выполнять более ответственно и качественно. Повышается процент выполнения плана предприятием, что ведет к росту доходов организации.

Оценку социальной эффективности балльной системы премирования можно осуществить исходя из следующей формулы:

$$\mathcal{E} = \frac{\overline{З_n}}{МРОТ}, \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} – социальная эффективность системы премирования;

$\overline{З_n}$ – среднемесячная заработная плата, руб.

$МРОТ$ – минимальный размер заработной платы в Белгородской области, руб.

Динамика показателей социальной эффективности балльной системы премирования ООО «Профсталь» представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Оценка социальной эффективности балльной системы премирования

Показатели	2016г.	Прогноз	Отклонение	
			Абсолют. +, –	Относит. %
1. Среднемесячная заработная плата, руб.	13216	15105	1889	114,3
2. МРОТ, руб.	7500	7800	300	104,0
3. Социальная эффективность системы материального стимулирования	1,8	1,9	0,1	109,9

Оценив социально – экономическую эффективность внедренной системы премирования, можем сделать вывод, что внедренная система балльной оценки трудовой деятельности более эффективна, и направлена на стимулирование персонала.

Внедрение мероприятий позволит не только повысить производительность труда в ООО «Профсталь», что является одним из основных факторов, свидетельствующих об эффективности системы премирования, но и значительно улучшить финансовые результаты деятельности. А также размер фонда и среднюю заработную плату работников организации, что дает основания говорить о предполагаемом снижении текучести кадров в ООО «Профсталь». При этом расчет

социальной эффективности также свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий и дает основания полагать, что в организации улучшатся и условия труда, а также повысится возможность работников пользоваться дополнительными материальными благами.

Таким образом, материал данной главы позволяет сделать следующие выводы.

В ООО «Профсталь» система премирования не является индивидуальной, так как всем работникам отдела продаж выплачивается одинаковый процент премии, независимо от личного трудового вклада работника.

Для совершенствования системы премирования труда работников ООО «Профсталь» был разработан «балльный метод» оценки деятельности сотрудников по итогам месяца.

В результате проведения сравнительной характеристики «старой» и «новой» системы премирования было выявлено, что «новая» система позволит сэкономить средства в сумме 42 928,8 рублей в год, за счет снижения премиальных выплат, которое повлечет к снижению затрат предприятия.

Оценив социально – экономическую эффективность внедренной системы премирования, выяснилось, что внедренная система балльной оценки трудовой деятельности более эффективна и направлена на стимулирование персонала.

Был разработан проект Положения о премировании с целью повышения эффективности работы каждого сотрудника, структурных подразделений предприятия, материальной заинтересованности работников предприятия в получении максимального эффекта от своей деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одно из наиболее важных открытий человечества и в теории, и в практике управления: труд по принуждению значительно менее эффективен, чем труд, основанный на заинтересованности работника в качестве его результатов, который может быть вызван именно с помощью различных методов стимулирования. Таким образом, становится, очевидно, что стимул играет важную роль в организации трудового процесса работника.

Если нет заинтересованности работника в результатах труда, то сочетание необходимости принятия решения в нестандартных ситуациях и риска (элементов неопределенности ситуации) становится причиной многих неудач. Поэтому, во избежание таких ситуаций, необходима продуманная система премирования и стимулирования труда сотрудников организации.

Система премирования является мощным стимулом для работников и всегда благотворно сказывается на производительности и эффективности труда. Поэтому работодатели, разработав в организации систему премирования, обеспечат привлечение и сохранение высококвалифицированного персонала. Кроме того, выработается стремление каждого работника к достижению наилучших результатов и, как следствие, будут достигнуты цели, стоящие перед организацией в целом.

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику изучаемой организации, можно сделать вывод о том, что целью деятельности ООО «Профсталь» является получение прибыли от хозяйственной и финансовой деятельности. Основными предметами деятельности ООО «Профсталь» являются:

- оптовая торговля металлом и изделиями из металла;
- розничная торговля металлом;
- производство погонажных изделий из металла.

Организационная структура в ООО «Профсталь» представляет собой схему распределения задач и полномочий, обеспечивающую высокую

устойчивость к внешним возмущениям, позволяющая локализовать внутренние конфликты, а также позволяющая эффективно распределять права, обязанности и ответственность по уровням управления.

Характеризуя размер, общество можно отнести к малым предприятиям. Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «Профсталь» за 2014-2016гг. показал, что на протяжении исследуемого периода, наблюдается рост экономических показателей деятельности общества, уровень рентабельности деятельности общества в 2016 г. составил 0,9%. В изучаемом периоде прослеживается рост эффективности использования основных и оборотных средств общества. ООО «Профсталь» является платежеспособным, имеет достаточно средств для финансирования своей деятельности.

В ООО «Профсталь» отсутствует служба управления персоналом, ее функции выполняет руководитель и бухгалтер общества, реализация функций и принципов управления осуществляется, путем применения различных методов: административных, экономических и социально – психологических. В организации применяются: функциональная, профессиональная и квалификационная формы разделения труда.

Проанализировав структуру персонала, оказалось, что на предприятии низкая текучесть кадров и достаточно стабильная численность работников.

В результате анализа возрастной структуры выяснилось, что в ООО «Профсталь» трудятся работники разных возрастов: от молодых людей в возрасте до 20 лет до работников находящихся на пенсии в возрасте 50-60 лет и выше. Но большинство работников находятся в возрасте от 30 до 40 лет. Этот возраст является самым трудоспособным. В целом среди персонала мужской пол преобладает над женским полом. Мужчины работают в ООО «Профсталь» в количестве 27 человек, а женщины в количестве 7 человек. Большинство работников ООО «Профсталь» имеют трудовой стаж от 10 до 15 лет. В целом большинство работников ООО «Профсталь» имеют высшее и средне - специальное образование.

Ввиду роста показателей эффективности деятельности общества, наблюдается рост абсолютных показателей эффективности использования трудового потенциала. Так выручка от продажи в расчете на 1 работника составила в 2016 г. 3540 тыс. руб., что на 28,4 % больше уровня 2014 г. При этом прибыль от продаж в расчете на одного работника составила в 2016 г. 43 тыс. руб., что в 1,5 раза больше уровня базисного периода.

При этом среднегодовая заработная плата работников общества за анализируемый период увеличивалась более высокими темпами, ее размер в 2016 г. составил 139,4 тыс. руб., а относительный рост 174,3 %.

Рассмотрев систему премирования труда работников ООО «Профсталь» мы можем сделать следующие выводы.

Наиболее актуальным фактором является нежелание работать, в первую очередь работников отдела продаж, так как отсутствует мотивация персонала. Это характеризуется низким уровнем заработной платы труда, неучастие в деятельности, а также в прибыли организации.

Нежелание работника выполнять работу для достижения цели и получения максимальной прибыли для организации обуславливается не полной самореализацией сотрудника из-за низкой заработной платы вне зависимости от выработки.

Сотрудники не замотивированы, у них нет стимула выполнять ту или иную работу, так как премирование производится одинаково, как для активного сотрудника, так и для сотрудника, который не выполняет свои обязанности. В связи с этим организация несет дополнительные затраты. Исходя из этого можно сделать вывод, что данную систему премирования следует изменить, или ввести новшества, для стимулирования сотрудников, их максимальной отдаче, следовательно, получению максимальной прибыли для организации.

В ООО «Профсталь» система премирования не является индивидуальной, так как всем работникам отдела продаж выплачивается

одинаковый процент премии, независимо от личного трудового вклада работника.

Для совершенствования системы премирования труда работников ООО «Профсталь» был разработан «балльный метод» оценки деятельности сотрудников по итогам месяца.

В результате проведения сравнительной характеристики «старой» и «новой» системы премирования было выявлено, что «новая» система позволит сэкономить средства в сумме 42 928,8 рублей в год, за счет снижения премиальных выплат, которое повлечет к снижению затрат предприятия.

Оценив социально – экономическую эффективность внедренной системы премирования, выяснилось, что внедренная система балльной оценки трудовой деятельности более эффективна и направлена на стимулирование персонала.

Был разработан проект Положения о премировании с целью повышения эффективности работы каждого сотрудника, структурных подразделений предприятия, материальной заинтересованности работников предприятия в получении максимального эффекта от своей деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 29.12.2015) // «Собрание законодательства РФ», 30.12.2001, № 5, ст. 410; 2015. -№ 8. – Ст. 391.
3. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2013. – № 1. – С. 50-62.
4. Баширова, З.С. Анализ фонда оплаты труда [Текст] / З.С. Баширова // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1120-1124.
5. Бетанова, И. Справочник по управлению персоналом [Текст] / И. Бетанова // Система премирования. – 2015. №4. – С. 28-31.
6. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Экономистъ. – 2015. – 258 с.
7. Власова, Н.Л. Организация труда [Текст] / Н.Л. Власова // Консалтинг. – 2016. – № 10 (33). – С.101-115.
8. Волгин, Н.А. Оплата труда и проблемы ее регулирования. [Текст]: учебник / Н.А. Волгин, Т. Б. Будаев. М. : Альфа-Пресс. – 2016. – 200 с.
9. Головачев, А.С. Организация, нормирование и оплата труда [Текст]: учебное пособие /А.С. Головачев [и др.]; под общ. ред. А.С. Головачева – 3-е изд. испр. – М.: Новое знание. – 2015. – 603 с.
10. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов [Текст]: учебник / Н.А. Горелов – М.: Высшая школа. – 2015. – 290 с.
11. Даниель Поро, Френсис Боллс Хейнс – Переговоры о зарплате. Торгу уместен! Переводчик: Ирина Радюшкина. – М.: Издательство: Манн, Иванов и Фербер. –2016. – 196 с.
12. Дерябина, Е.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли [Текст]: учебное пособие / Е.В. Дерябина. – Томск: ТМЦДО, 2014. – 224 с.

13. Доронина, И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: курс лекций / И.В. Доронина, М.А. Бичеев. – Новосибирск: СибАГС, 2015. – 159 с.
14. Евсеева, Т.Р. Организация и виды материального стимулирования работников [Текст]: учебное пособие / Т.Р. Евсеева.– 2014. – 43 с.
15. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / А.П. Егоршин – Н. Новгород: НИМБ. – 2014. – 320 с.
16. Жуков, А. Г. Депремирование или отсутствие права на премию? [Текст] / А. Г. Жуков // Справочник кадровика. – 2013. – №3. – С. 59-83.
17. Иванова, Г.С. Поиск и оценка линейного персонала: повышение эффективности и снижение затрат [Текст]: учебник. – М.: Грани, 2016. – 329 с.
18. Ильин, А.Е. Экономическая сущность и элементы системы материального стимулирования труда [Текст] / А.Е. Ильин, О.В. Ильинова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2013. – № 9. – С. 2-5.
19. Кибанов, А.Я. Организация оплаты труда персонала [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов – М.: Проспект. – 2014. – 64 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов – М.: ИНФАРМ-М. – 2013. – 301 с.
21. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ, 2014. – 424 с.
22. Колосова, Р.П. Экономика персонала [Текст]: учебник / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк / Москва: ИНФРА-М. – 2013. –199 с.
23. Кулапов, М.Н. Руководитель в системе управления [Текст]: учебник / В.В. Козлов, И.А.Калинина. – М.: Палеотип. – 2016. – 254 с.

24. Ларионов, Г.В. Организационное поведение в экономике наукоёмких производств [Текст]: учебное пособие (в схемах) / Г.В. Ларионов – М.: Библио-Глобус. – 2014. – 372 с.
25. Леонова, И.Р. Оплата труда по результатам. Необходимые условия и противопоказания к внедрению [Текст] / И.Р. Леонова // Управление компанией. – 2013. – № 8. – С. 41-44.
26. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебник / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 471 с.
27. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда [Текст]: учебное пособие / Б.Г. Мазманова – М.: Финансы и статистика. – 2015. – 368 с.
28. Маслоу, Абрахам. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др. – СПб.: Питер, 2014. – 358 с.
29. Милаш, Е. Система премирования [Текст] / Е. Милаш // Кадровые решения. – 2013. – №5. – С. 14-28.
30. Миронова, С.В. Правила премирования [Текст] / С.В. Миронова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №8. – С. 35-49.
31. Одегов, Ю.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория. [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко – Москва: Альфа-Пресс. – 2013. – 1056 с.
32. Озерникова, Т.Г. Оплата труда персонала [Текст]: учебное пособие / Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП. – 2015. – 390 с.
33. Пряжников, И.С. Мотивация трудовой деятельности. Зарубежный опыт [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / И. С. Пряжников – Москва: Издательский центр «Академия». – 2014. – 168 с.
34. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст]: учебное пособие / Ш. Ричи, П. Мартин – М.: Прогресс. – 2015. – 289 с.

35. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Грани. – 2016. – 512 с.
36. Самойлов, А.А. Проблемы материального стимулирования работников компаний в современных российских условиях // Электронная библиотека Социологического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова [Электронный ресурс]. URL: <http://lib.socio.msu.ru>. (дата обращения: 13.01.2017).
37. Симоненко, Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) [Электронный ресурс]. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/01EVN216.pdf>. (дата обращения: 19.01.2017).
38. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, текстах, кейсах) [Текст]: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2014. – 128 с.
39. Травин, В.В. Мотивационный менеджмент: Модуль III. [Текст]: учебное пособие / В.В.Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. 2-е изд., испр. – М: Дело и сервис, 2015. – 196 с.
40. Управление организацией [Текст]: учебник. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 669 с.
41. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 695 с.
42. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский: ИНФРА-М, 2013. – 398 с.
43. Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 570 с.
44. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 560 с.

45. Управление человеческими ресурсами [Текст]: энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб: Питер, 2014. – 482 с.
46. Федоров, Р.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / Р.Г. Федоров – М.: Палеотип, 2015. – 252 с.
47. Чемяков, В. А. Оплата, мотивы и стимулы труда [Текст] / В.А. Чемяков // Человек и труд. – 2014. – №5. – С. 3-10.
48. Чеховских, И.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / И.А. Чеховских. – СПб.: Вектор, 2014. – 192 с.
49. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебно-практическое пособие. 3-е изд., перераб и доп. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. – 368с.
50. Шомов, Е.М. Организация и виды материального стимулирования работников [Текст] / Е. М. Шомов, В.А. Читов // Главный бухгалтер. – 2014. – № 11. – С. 53-58.
51. Яковлев, Р.А. Оплата труда в организации. [Текст]: учебник /Р.А. Яковлев – М. : МЦФЭР, 2015. – 448 с.