

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский государственный экономический университет»  
(УрГЭУ)**

**ОТЧЕТ О ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ  
(ПРЕДДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА)**

**Место практики** ООО Связной филиал «Уральский»

**Сроки  
практики** с 13.04.2020 по 13.05.2020

<b>Формирующее подразделение</b> Институт непрерывного и дистанционного образования	<b>Студентка</b> Петухова Виктория Дмитриевна
---	--

<b>Направление</b> 38.03.03 Управление персоналом	<b>Группа</b> УП-17
--	------------------------

<b>Направленность</b> Экономика и управление персоналом	<b>Руководитель практики от Университета</b>
--	--

<b>Кафедра</b> Кафедра экономики труда и управления персоналом	<b>Руководитель практики от Организации</b>
--	---

**Оценка:** \_\_\_\_\_

Екатеринбург  
2020

## Содержание

Введение.....	3
1. Сущность стимулирования труда.....	4
2.Краткая характеристика предприятия ООО «Сеть Связной филиал «Уральский».....	7
3. Анализ стимулирования труда ООО Связной филиал «Уральский».....	11
4. Система стимулирования и мотивации труда ООО Связной филиал «Уральский».....	17
5.Основные направления по совершенствованию стимулирования труда персонала ООО «Связной филиал «Уральский».....	25
6. Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	30
Заключение.....	34
Список использованных источников.....	35
Приложения.....	37

## Введение

Производственная преддипломная практика является одной из неотъемлемых частей подготовки квалифицированных специалистов всех специальностей. Во время прохождения практики происходит закрепление и конкретизация результатов теоретического обучения, приобретение студентами умения и навыков практической работы по избранной специальности и присваиваемой квалификации.

Целью практики является формирование профессиональных базовых знаний, умений и навыков специальности посредством знакомства с деятельностью конкретной организации, ее функциональных подразделений.

Задачи практики:

- закрепление теоретические и практические знаний, полученных в ходе обучения на обще-профессиональных и специальных дисциплинах;
- ознакомиться с деятельностью специалиста на конкретном рабочем месте;
- получение навыков работы по организации своего труда;
- сбор и анализ полученной информации;
- оценка финансового состояния предприятия;
- анализ систем организации и управления конкретных производственных подразделений организации, представившей базу для практики.

Данный отчет состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы. Основная часть в свою очередь состоит из перечня производственных и ознакомительных вопросов, по которым проводилась основная аналитическая работа.

Объектом в данной работе является ООО Связной филиал «Уральский».

Базой для прохождения практики служил салон сотовой связи «Связной» находящийся в г. Екатеринбург, входящий в группу компаний «Связной».

### 1. Сущность стимулирования труда в организации

Для написания ВКР, за время прохождения практики, подробно ознакомилась с анализом литературы, что помогло написать теоретическую часть главы.

Проблемы стимулирования труда актуальны в настоящее время. Это объясняется тем, что без стимулирования, трудящегося не представляется возможным нормальное развитие любой организации, в том числе торговой. Используя наиболее современные и передовые методы стимулирования труда можно достичь существенного улучшения качества работы торговой организации. Работники будут качественнее выполнять работу, возрастет общая производительность организации, квалификационная подготовка кадров, понизится текучесть работников.

В данный момент человеческий фактор – это один из наиболее важных факторов работы торговой организации, поэтому нужно правильно стимулировать персонал. Важность стимулирования сотрудников понимают, как в российских, так и в зарубежных организациях, но развитость политики стимулирования труда персонала находится на разных уровнях. Различия в экономике, менталитете людей сказываются на использовании разных методов стимулирования труда в России и вне ее границ.

Стимулирование труда взаимосвязано с мотивацией труда персонала. В самом общем виде мотивацию человека к деятельности можно представить в виде совокупности внутренних и внешних по отношению к человеку сил, которые, непрерывно воздействуя на него, побуждают к совершению тех или иных действий. При этом связь между этими силами и конкретными действиями человека определяется очень сложной системой взаимодействий, индивидуальной для каждого человека, поэтому различные люди могут

совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил, то есть влияние мотивации на конкретного человека зависит от многих факторов и индивидуально.

В научной и учебной литературе существует значительное количество понятий мотивации труда, часть из них представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Понятие мотивации труда в экономической литературе

Автор	Определение понятия
Ветлужских Е.Н.	Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.
Лукаш Ю.А.	Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.
Самоукина Н.В.	Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.
Ильин Е.П.	Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

В процессе трудовой деятельности человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия работников, реализующие планы организации. В действие вступают организационные механизмы, побуждающие работников к деятельности для достижения конкретных целей организации и заданных результатов труда. Эти действия (стимулирование) осуществляет субъект управления (органы управления организацией, непосредственный руководитель и т.д.), приводя в действие процесс формирования мотивов труда – мотивацию трудовой деятельности.

Вифлеемский А.Б. отмечал, что «мотив есть в известном смысле реакция на стимул и что стимулы как бы вызывают к жизни союзников (установки), вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженные мотивами...». Точнее было бы называть реакцией на стимул не сам мотив, а процесс его формирования – мотивацию. Если мотив – внутреннее осознанное побуждение, то стимулы – это набор ценностей

(благ), выступающих как объект устремлений. Блага, которые организация может предоставить в распоряжение работнику в обмен на выполнение заранее поставленных условий, и есть основа, способная при определенных условиях создать стимулы к трудовой деятельности.

Очевидно, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность. Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Мотив труда формируется тогда, когда труд является если не единственной, то, по крайней мере, основной предпосылкой получения блага. Тогда благо обретает стимулирующую функцию и становится стимулом труда.

Стимул труда – побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации.

Стимулирование трудовой деятельности предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда. Далее посмотрим характеристику предприятия, и произведем анализ мотивации в организации.

## 2.Краткая характеристика предприятия ООО «Сеть Связной филиал «Уральский»

"Связной" – федеральная розничная сеть, специализирующаяся на продаже услуг сотовых операторов, персональных средств связи, аксессуаров, портативной цифровой аудио- и фототехники. Компания является официальным дистрибьютором ведущих производителей GSM-телефонов и телефонов стандарта DECT, а также дилером крупнейших операторов сотовой связи. На сегодняшний день насчитывается более 2700 салонов ГК "Связной".

"Связной" – это торговая сеть европейского уровня с отличным качеством обслуживания. Собственный Учебный центр помогает персоналу компании постоянно повышать свою квалификацию и развивать мотивацию.

Реальное преимущество "Связного" - качество коммуникации с потребителем. Под качеством коммуникации подразумевается целый комплекс маркетинговой активности - от прямой рекламы до оформления мест продаж. При этом по таким факторам, как уровень цен, ассортимент и удобство мест продаж, сеть "Связной" входит в число лучших.

"Связной" во многом является новатором на рынке мобильного ритейла: "Связной" первым с марта 2004 года стал принимать платежи у населения за междугородную и международную связь по счетам "Ростелеком". В апреле 2003 "Связной" первым начал выпуск полноцветного ежемесячного каталога мобильных телефонов под названием "Взрослые игрушки", а в 2004 году была создана уникальная для российского рынка розничная сеть – галерея цифровых технологий «Связной».

Замена старого телефона на новую модель с доплатой, прием платежей без комиссии, оформление полисов автострахования, подключение к НТВ+, возможность покупки товаров в кредит, ряд информационных SMS-

сервисов... – и это далеко не весь перечень предоставляемых компанией услуг.

Постоянное стремление центров мобильной связи "Связной" к инновациям и самосовершенствованию привело к открытию новой, не имеющей аналогов в России розничной сети – галереи цифровых технологий "Связной". Посетителям "Связного" предложен ряд абсолютно новых услуг и широчайший ассортимент портативной цифровой техники. Впервые в практике российских сетей сотовой розницы потребитель получает открытый доступ к витринам. При всех нововведениях, высочайшем уровне обслуживания и дополнительных клиентских сервисах, "Связной 3" сохранил демократичный уровень цен.

Стратегия развития группы компаний "Связной" направлена на увеличение рыночной доли, диверсификацию поставщиков, расширение продуктового ряда и товарного ассортимента, рост стоимости бренда и экспансию в новые сегменты рынка услуг высокой добавленной стоимости в телекоммуникациях.

Бизнес, который положил начало группе компаний «Связной», был основан в октябре 1995 года. С момента создания и до 2002 года основным видом деятельности группы являлась оптовая торговля телефонами стандарта DECT и персональной аудиотехникой. В этот период времени деятельность компании осуществлялась под брендом «Максус».

«Связной» создал отличную базу – федеральную розничную сеть для развития любого сетевого бизнеса по предоставлению услуг конечному потребителю.

ООО «Связной» работает по наличному и безналичному расчету с физическими и юридическими лицами.

Для принятия платежей от физических лиц через POS-терминал осуществляется поддержка платежных систем VISA, MasterCard, Maestro.

В приложении 1 представлена организационная структура управления ООО «Связной».

Организационная структура управления ООО «Связной» относится к линейно-функциональному типу управления.

В таблице 2.1 представлена динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Связной».

Таблица 2.1 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Связной» за 2017-2019 гг.

Наименование показателей	2017 г.	2018 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	2019 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %
1 Розничный товарооборот, млн. руб.	69,10	73,50	4,40	106,37	72,11	-1,39	98,11
2 Покупная стоимость товаров, млн. руб.	34,30	36,10	1,80	105,25	36,25	0,15	100,42
3 Издержки обращения, млн. руб.	27,50	28,60	1,10	104,00	29,10	0,50	101,75
4 Прибыль от продаж (стр. 1 – стр. 2 – стр.3), млн. руб.	7,30	8,80	1,50	120,55	6,76	-2,04	76,82
5 Рентабельность продаж (стр.4 / стр.1 × 100), %	10,56	11,97	1,41	113,33	9,37	-2,60	78,30
6 Среднесписочная численность персонала, чел.	45,00	45,00	0,00	100,00	45,00	0,00	100,00
7 Фонд заработной платы, млн.руб.	11,72	11,93	0,21	101,79	12,12	0,19	101,59
8 Среднемесячная заработная плата одного работающего, тыс.руб.	21,70	22,09	0,39	101,80	22,44	0,35	101,58

Товарооборот в 2018 году по сравнению с 2017 годом вырос на 6,37% ( $73,50 / 69,10 \times 100 - 100$ ) или на 4,40 млн.руб. ( $73,50 - 69,10$ ), причиной является рост покупательского спроса на мобильную(сотовую) продукцию и электронику, другой причиной является повышение цен и проведение ряда мероприятий по стимулированию покупательского спроса. В 2019 году по сравнению с 2018 годом произошло снижение продаж сотовую продукцию и электронику на 1,89% ( $72,11 / 73,50 \times 100 - 100$ ) или на 1,39 млн.руб. ( $72,11 - 73,50$ ), причиной является снижение покупательского спроса и производительности труда персонала, а также возможное снижение качества обслуживания персонала. Снижение продаж сотовой продукции и электроники оценивается отрицательно.

Покупная стоимость товаров для перепродажи за весь исследуемый период выросла, так в 2019 году по сравнению с 2017 годом рост составил 5,25% ( $36,10 / 34,30 \times 100 - 100$ ) или 1,80 млн.руб. ( $36,10 - 34,30$ ), в 2019 году

по сравнению с 2018 годом 0,42% ( $36,25 / 36,10 \times 100 - 100$ ) или 0,15 млн.руб. ( $36,25 - 36,10$ ). Причиной является увеличение стоимости закупок сотовой продукции и электронных товаров.

Издержки обращения в 2018 году по сравнению с 2017 годом выросли на 4% ( $28,60 / 27,50 \times 100 - 100$ ) или на 1,10 млн.руб. ( $28,60 - 27,50$ ), в 2019 году по сравнению с 2018 годом также выросли на 1,75% ( $29,10 / 28,60 \times 100 - 100$ ) или на 0,50 млн.руб. ( $29,10 - 28,60$ ) и при том, что продажи в 2018 году по сравнению с 2017 годом снизились. Рост издержек обращения связан с увеличением арендной платы, повышением стоимости услуг жилищно-коммунального хозяйства, увеличением издержек на хранение и рекламу. Повышение издержек обращения оценивается с отрицательной стороны.

В 2018 году по сравнению с 2017 годом деятельность торговой сети «Связной» развивалась, об этом свидетельствует рост прибыли от продаж, который составил 20,55% ( $8,80 / 7,30 \times 100 - 100$ ) или 1,50 млн.руб. ( $8,80 - 7,30$ ), причиной является увеличение продаж. В 2019 году по сравнению с 2018 годом эффективность развития торговой деятельности торговой сети «Связной» замедлилось, поскольку прибыль от продаж уменьшилась на 23,18% или на 2,04 млн.руб. ( $6,76 - 8,80$ ). Причиной является снижение продаж.

Рентабельность продаж в 2018 году по сравнению с 2017 годом выросла с 10,56% ( $7,30 / 69,10 \times 100$ ) до 11,97% ( $8,80 / 73,50 \times 100$ ), то есть доля прибыли в выручке выросла, что свидетельствует о повышении эффективности торговой деятельности ООО «Связной». В 2019 году по сравнению с 2018 годом рентабельность продаж снизилась с 11,97% до 9,37% ( $6,76 / 72,11 \times 100$ ), то есть доля прибыли в выручке уменьшилась, что свидетельствует об уменьшении эффективности торговой деятельности магазинов торговой сети «Связной».

### 3. Анализ стимулирования труда ООО Связной филиал «Уральский»

Среднесписочная численность персонала за весь исследуемый период осталась без изменений – 45 чел.

Фонд заработной платы в 2018 году по сравнению с 2017 годом вырос на 1,79% ( $11,93 / 11,72 \times 100 - 100$ ) или на 0,21 млн.руб. ( $11,93 - 11,72$ ), в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 1,59% ( $12,12 / 11,93 \times 100 - 100$ ) или на 0,19 млн.руб. ( $12,12 - 11,93$ ), по причине увеличения премиальных выплат, повышения некоторым работникам окладов. Среднемесячная заработная плата растет совсем незначительными темпами, так ее рост в 2018 году по сравнению с 2017 годом составил 1,80% ( $22,09 / 21,70 \times 100 - 100$ ) или 0,39 млн.руб. ( $22,09 - 21,70$ ), в 2019 году по сравнению с 2018 годом 1,58% ( $22,44 / 22,09 \times 100 - 100$ ) или 0,35 млн.руб. ( $22,44 - 22,09$ ). С одной стороны, ее рост оценивается положительно, но с другой стороны ее темпы роста ниже уровня инфляции, так уровень инфляции в 2018 году составил 2,52%, а среднемесячная заработная плата выросла на 1,84%. И в 2019 году уровень инфляции составил 4,30%, а среднемесячная заработная плата выросла на 1,58%, то есть по данной причине работники ООО «Связной филиал «Уральский»» могут быть демотивированы.

Чтобы изучить эффективность стимулирования труда проведем анализ количественного и качественного состава персонала предприятия ООО «Связной филиал «Уральский»» в следующей последовательности: анализ динамики и структуры численности персонала; анализ уровня образования. Первоначально проведем анализ динамики и структуры персонала ООО «Связной филиал «Уральский»», используя данные таблицы 3.1.

Таблица 3.1 – Динамика и структура персонала ООО «Связной филиал «Уральский»» по категориям работающего персонала за 2017-2019 гг., чел.

Категория персонала	2017 г.	2018 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	2019 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	Доля, %		
								2017 г.	2018 г.	2019 г.
Руководители	6,0	6,0	0,0	100,0	6,0	0,0	100,0	13,3	13,3	13,3
Специалисты	5,0	5,0	0,0	100,0	5,0	0,0	100,0	11,1	11,1	11,1
Торгово-оперативный персонал	31,0	31,0	0,0	100,0	31,0	0,0	100,0	68,9	68,9	68,9
Вспомогательный персонал	3,0	3,0	0,0	100,0	3,0	0,0	100,0	6,7	6,7	6,7
Всего	45,0	45,0	0,0	100,0	45,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Численность персонала не поменялась за весь исследуемый период и составила 45 чел., в том числе: по руководителям – 6 чел., по специалистам – 5 чел., по торгово-оперативному персоналу – 31 чел., по вспомогательному персоналу – 3 чел.

К руководителям ООО «Связной филиал «Уральский»» относятся работники, занимающие должности руководителя предприятия и их структурных подразделений.

К специалистам в ООО «Связной филиал «Уральский»», в частности, относятся: менеджеры по закупкам; бухгалтера.

К торгово – оперативному персоналу относятся работники, которые заняты обслуживанием покупателей в торговом зале. В ООО «Связной филиал «Уральский»» к ним относятся: продавцы – консультанты; продавцы – кассиры.

Вспомогательный персонал обеспечивает обслуживание основного персонала, а также поддерживает магазин в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии. В данную категорию входят только уборщицы.

По руководителям доля в структуре персонала составила 13,3% (6 / 45 × 100) и она не менялась. Численность подчиненных на одного руководителя

составила 6,5 чел. (39 чел. / 6 чел. (руководители)). В основном норма для предприятий розничной торговли составляет 5 – 13 чел. подчиненных на одного руководителя, то есть в целом норма соблюдается.

Доля специалистов составила за весь исследуемый период 11,1% (5 / 45 × 100) и она не менялась. А доля торгово-оперативного персонала составила 68,9% (31 / 45 × 100) и тоже доля не менялась. По вспомогательному персоналу доля составила 6,7% (3 / 45 × 100), то есть она тоже не менялась. Причиной является то, что численность персонала оставалась без изменений.

Далее проведем анализ уровня образования персонала ООО «Связной филиал «Уральский»». Динамика и структура численности персонала предприятия представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Динамика и структура численности персонала по уровню образования в ООО «Связной филиал «Уральский»» за 2017-2019 гг

Уровень образования	2017 г.	2018 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	2019 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	Доля, %		
								2017 г.	2018 г.	2019 г.
Среднее общее образование	3,0	3,0	0,0	100,0	3,0	0,0	100,0	6,7	6,7	6,7
Среднее профессиональное	32,0	31,0	-1,0	96,9	30,0	-1,0	96,8	71,1	68,9	66,7
Высшее	10,0	11,0	1,0	110,0	12,0	1,0	109,1	22,2	24,4	26,7
Всего	45,0	45,0	0,0	100,0	45,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Численность персонала со средним общим образованием в 2018 году по сравнению с 2017 годом осталась без изменений и составила 3 чел., в 2019 году по сравнению с 2018 годом численность также осталась без изменений – 3 чел. Численность персонала с данным видом образованием является самой маленькой и по ним доля составила в 2017 году 6,7% (3 / 45 × 100), в 2018 году 6,7% (3 / 45 × 100), в 2019 году 6,7% (3 / 45 × 100).

Численность персонала со средним профессиональным образованием является самой большой, так в 2017 году работало с данным видом

образования 32 чел. или 71,1%(32 / 45 × 100), в 2018 году 31 чел. или 68,9%(31 / 45 × 100), в 2019 году 30 чел. или 66,7%(30 / 45 × 100).

Численность персонала с высшим образованием ежегодно возрастает, так она составила в 2017 году 10 чел. или 22,2%(10 / 45 × 100), в 2018 году 11 чел. или 24,4% (11 / 45 × 100), в 2019 году 12 чел. или 26,7%(12 / 45 × 100). Рост численности и доли персонала с высшим образованием оценивается положительно.

Далее проведем анализ выполнения плановых показателей по численности персонала ООО «Связной филиал «Уральский»», используя данные таблицы 3.3.

Таблица 3.3 – Сравнительная оценка выполнения плановых показателей по численности персонала ООО «Связной филиал «Уральский»» за 2017- 2019 гг., чел.

Категория персонала	2017 г.				2018 г.				2019 г.			
	План	Факт	Откл. (+;-)	Темп роста, %	План	Факт	Откл. (+;-)	Темп роста, %	План	Факт	Откл. (+;-)	Темп роста, %
Руководители	6	6,0	0	100,0	6	6,0	0	100,0	6	6,0	0	100,0
Специалисты	5	5,0	0	100,0	5	5,0	0	100,0	5	5,0	0	100,0
Торгово – оперативный персонала	29	31,0	2	106,9	34	31,0	-3	91,2	33	31,0	-2	93,9
Вспомогательный персонал	3	3,0	0	100,0	3	3,0	0	100,0	3	3,0	0	100,0
Всего	43	45	2	104,7	48	45	-3	93,8	47	45	-2	95,7

В 2017 году наблюдается превышение фактической численности персонала планового уровня на 2 чел. или на 4,7%. Так, наблюдается превышение численности по торгово – оперативному персоналу на 2 чел. или на 6,9%.

Перевыполнение плана по численности за данный период положительно влияет на выполнение плана по продажам.

В 2018 году наблюдается нехватка фактической численности персонала в сравнении с плановой численностью, причем неукомплектованность кадрами наблюдается по торгово – оперативному персоналу на 3 чел. Данная

тенденция оценивается с отрицательной стороны, поскольку от необеспеченности магазина необходимым количеством персонала приводит к невыполнению плана по продажам.

Проблема некомплектованности кадрами наблюдается в 2019 году, так за данный период нехватка численности составила 2 человека по торгово–оперативному персоналу. Причиной является не совсем привлекательный размер заработной платы, поэтому в магазине растет текучесть персонала и работать в данном ООО «Связной филиал «Уральский»» за небольшую заработную плату нет желающих.

В таблице 3.4 представлены данные по выполнению плана фонда рабочего времени в ООО «Связной филиал «Уральский»».

Таблица 3.4 – Выполнение плана по фонду рабочего времени ООО «Связной филиал «Уральский»» за 2017 - 2019 гг., тыс.ч.

Наименование показателей	2017 г.	2018г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	2019 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %
Фонд рабочего времени по плану	84,71	94,56	9,85	111,63	92,71	-1,85	98,04
Фонд рабочего времени по факту	88,65	88,45	-0,20	99,77	88,65	0,20	100,23
Выполнение плана (+;-)	3,94	-6,11	-10,05	-155,08	-4,06	2,05	66,45
Процент выполнения плана (темп роста), %	104,7	93,5	-11,20	89,30	95,6	2,10	102,25

В 2017 году план по фонду рабочего времени был перевыполнен на 4,7% ( $88,65 / 84,71 \times 100 - 100$ ) или на 3,94 тыс.ч., причиной является превышение фактической численности плановой численности, что для предприятия розничной торговли оценивается положительно, то есть перевыполнение плана фонду рабочего времени положительно отражается на росте продаж.

Но уже в 2018 году план по фонду рабочего времени был недовыполнен на 6,11 тыс.ч. или недовыполнен на 6,5% ( $88,45 / 94,56 \times 100 - 100$ ), также в 2018 году план по фонду рабочего времени был недовыполнен на 4,4% ( $88,65 / 92,71 \times 100 - 100$ ) или на 4,06 тыс.ч., причиной является

недовыполнение плана по численности персонала, невыходы работников на работу из-за болезни и прочим причинам, более ранние уходы с рабочего места, посторонние разговоры.

Недовыполнение плана по фонду рабочего времени отрицательно сказывается на продажах.

Потери рабочего времени влекут снижение эффективности работы предприятия в целом и труда каждого сотрудника в частности.

Далее проведем анализ движения персонала, в частности рассчитаем коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести и проанализируем причины изменения коэффициента текучести на основе данных приложения К.

Количество уволившихся работников ежегодно растет, так их количество составило в 2017 году 8 чел., в 2018 году 10 чел., в 2019 году 12 чел. Причинами их увольнения являются: недовольство уровнем оплаты труда и нарушение трудовой дисциплины.

Рост количества уволившихся работников для ООО «Связной филиал «Уральский»» является проблемой, поскольку предприятие теряет квалифицированные кадры, уже обученных работников.

#### 4. Система стимулирования и мотивации труда ООО Связной филиал «Уральский»

Далее для изучения эффективности системы стимулирования труда персонала ООО «Связной филиал «Уральский»», воспользуемся методикой профессора Мишуровой И.В., требуется провести анализ следующих показателей: сравнительный анализ темпов роста производительности труда с темпами роста среднемесячной заработной платы; анализ результатов социологического опроса работников торговой организации.

В таблице 3.1 представлен расчет темпов роста производительности труда и темпов роста среднемесячной заработной платы по ООО «Связной филиал «Уральский»» за исследуемый период.

Таблица 4.1 – Сравнительная оценка темпов роста среднемесячной заработной платы с темпами роста производительности труда ООО «Связной филиал «Уральский»» за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	2019 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %
1 Товарооборот, млн.руб.	69,10	73,50	4,40	106,37	72,11	-1,39	98,11
2 Численность персонала, чел.	45,00	45,00	0,00	100,00	45,00	0,00	100,00
3 Производительность труда (стр. 1 / стр. 2), млн.руб.	1,54	1,63	0,09	105,84	1,60	-0,03	98,16
4 Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	21,70	22,09	0,39	101,80	22,44	0,35	101,58

Производительность труда в 2018 году по сравнению с 2017 годом выросла на 5,84% ( $1,63 / 1,54 \times 100 - 100$ ) или на 0,09 млн.руб. ( $1,63 - 1,54$ ) и

в 2019 году по сравнению с 2018 годом понизилась на 1,84% ( $1,60 / 1,63 \times 100 - 100$ ) или на 0,03 млн.руб. ( $1,60 - 1,63$ ), то есть продажи на одного работника уменьшились, что оценивается отрицательно.

Темпы роста среднемесячной заработной платы составили в 2018 году 101,80% ( $22,09 / 21,70 \times 100$ ), а в 2019 году 101,58% ( $22,44 / 22,09 \times 100$ ).

Темпы роста производительности труда больше темпов роста среднемесячной заработной платы в 2018 году, об этом свидетельствует коэффициент превышения темпов роста среднемесячной заработной платы над темпами роста производительности труда, который составил больше единицы:

$$K_{\text{прев}2018 \text{ г.}} = 105,84 / 101,80 = 1,040$$

В 2019 году соотношение темпов роста производительности труда над темпами роста среднемесячной заработной платы составило:

$$K_{\text{прев}2019 \text{ г.}} = 98,16 / 101,58 = 0,966$$

Так, в 2019 году темпы роста производительности труда меньше темпов роста среднемесячной заработной платы, что оценивается отрицательно.

В результате чего происходит снижение продаж и перерасход по заработной плате и соответственно снижение прибыли от продаж.

Для изучения эффективности системы стимулирования труда персонала, проведем анализ результатов социологического опроса работников ООО «Связной филиал «Уральский»».

Сам опрос проводился в декабре 2019 года директором магазина.

Метод опроса – психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в осуществлении взаимодействия между интервьюером и респондентами (людьми, участвующими в опросе), посредством получения от субъекта ответов на заранее сформулированные вопросы.

Анкета, с помощью которой проводился опрос, представлена в приложении 2. В опросе участвовало 45 человек, в том числе: руководителей

– 6 чел., специалистов – 5 чел., рабочих (торгово-оперативный персонал и вспомогательный персонал) – 37 чел.

В таблице 3.2 представлены результаты ответов работников на вопрос: «Что Вы больше всего цените в своей работе?».

По результатам обработки ответов работников торговой организации ООО «Связной филиал «Уральский»» на вопрос «Что Вы больше всего цените в своей работе?» большая их часть (68,9%) ответило, что особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна. Данный ответ был получен от большинства руководителей – 33,3% (2 / 6 × 100), большинства специалистов – 80% (4 / 5 × 100) и торгово-оперативного персонала – 73,5% (25 / 34 × 100). В данном случае по данному варианту ответов работников можно сделать вывод, что они не сильно мотивированы на выполнение целевых показателей магазинов «Связной филиал «Уральский»» и не заинтересованы в развитии торговой сети.

Таблица 3.2 – Результаты ответов работников на вопрос: «Что Вы больше всего цените в своей работе?», чел.

Варианты ответов	Руководители	Специалисты	Рабочие (торгово-оперативные работники)	Всего	Структура ответов, %			
					Руководители	Специалисты	Рабочие	Всего
Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.	2	0	4	6	33,3	0,0	11,8	13,3
Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.	1	0	3	4	16,7	0,0	8,8	8,9
Что я чувствую себя полезным и нужным.	0	1	2	3	0,0	20,0	5,9	6,7
Что мне за нее относительно неплохо платят.	1	0	0	1	16,7	0,0	0,0	2,2
Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.	2	4	25	31	33,3	80,0	73,5	68,9
Всего	6	5	34	45	100,0	100,0	100,0	100,0

Другая часть работников на поставленный вопрос (Что Вы больше всего цените в своей работе?) ответили то, что они в основном сами решают,

что и как им делать – 13,3% (6 / 45 × 100) и предоставления самостоятельности в принятии решений является для данных работников наиболее ценным в анализируемой организации. Это относится к руководителям (33,3%) и к торгово-оперативному персоналу (11,8%). Проблемой в стимулировании труда персонала в организации является то, что большая часть работников считают, что поскольку заработная плата в магазинах «Связной филиал «Уральский»» является совсем небольшой, что они ее и не считают, как ценность, данного мнения придерживаются – 2,2%.

В таблице 4.3 представлены результаты ответов работников на вопрос: «Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?».

Таблица 4.3 – Результаты ответов работников на вопрос: «Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?», чел.

Варианты ответов	Руководители	Специалисты	Рабочие (торгово-оперативные работники)	Всего	Структура ответов, %			
					Руководители	Специалисты	Рабочие	Всего
Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход за счет организации ООО «Связной филиал «Уральский»».	2	0	1	3	33,3	0,0	2,9	6,7
В своей работе я – полный хозяин.	2	0	4	6	33,3	0,0	11,8	13,3
У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.	1	1	5	7	16,7	20,0	14,7	15,6
Я - ценный, незаменимый для организации работник.	0	1	4	5	0,0	20,0	11,8	11,1
Я всегда выполняю то, что от меня требуют.	1	3	20	24	16,7	60,0	58,8	53,3
Всего	6	5	34	45	100,0	100,0	100,0	100,0

На вопрос «Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?» большая часть работников ответили следующим образом: я всегда выполняю то, что от меня требуют – 53,3%; у меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе – 15,6%; в своей работе я – полный хозяин – 13,3%; Я - ценный, незаменимый для организации работник – 8,9%. Но самое маленькое количество работников ответили, что они могут обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход за счет организации ООО «Связной филиал «Уральский»» и их доля самая маленькая – 6,7%. То есть проблема в оплате труда имеет место в анализируемой организации.

В таблице 4.4 представлены результаты ответов работников на вопрос: «Как Вы предпочитаете работать?».

Таблица 4.4 – Результаты ответов работников на вопрос: «Как Вы предпочитаете работать?», чел.

Варианты ответов	Руководители	Специалисты	Рабочие (торгово-оперативные работники)	Всего	Структура ответов, %			
					Руководители	Специалисты	Рабочие	Всего
Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.	2	2	3	7	33,3	40,0	8,8	15,6
Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.	1	0	2	3	16,7	0,0	5,9	6,7
Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.	2	3	24	29	33,3	60,0	70,6	64,4
Предпочитаю работать под полную личную ответственность.	0	0	2	2	0,0	0,0	5,9	4,4
Готов (а) делать все, что нужно для организации.	1	0	3	4	16,7	0,0	8,8	8,9
Всего	6	5	34	45	100,0	100,0	100,0	100,0

Большая часть работников предприятия ООО «Связной филиал «Уральский»» предпочитают работать так, чтобы было точно известно, что нужно сделать и за, что они могут получить заработную плату, доля данных ответов составила 64,4% ( $29 / 45 \times 100$ ). То есть большая часть работников требует прозрачности (в правильности) начислений и выплат по заработной плате.

Доля тех, которые предпочитают делать то, что знакомо, привычно составила 15,6% ( $7 / 45 \times 100$ ). Доля тех, которые готовы делать все, что нужно для организации составила 8,9% ( $4 / 45 \times 100$ ). В целом проблема в материальном стимулировании труда персонала имеет место.

В таблице 4.5 представлены результаты ответов работников на вопрос: «Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?»

Таблица 4.5 – Результаты ответов работников на вопрос: «Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?», чел.

Варианты ответов	Руководители	Специалисты	Рабочие (торгово-оперативные работники)	Всего	Структура ответов, %			
					Руководители	Специалисты	Рабочие	Всего
Если предложат намного более высокую зарплату.	4	4	26	34	66,7	80,0	76,5	75,6
Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.	1	0	3	4	16,7	0,0	8,8	8,9
Если новая работа даст мне больше самостоятельности.	0	0	2	2	0,0	0,0	5,9	4,4
Если это очень нужно для организации.	1	1	3	5	16,6	20,0	8,8	11,1
Всего	6	5	34	45	100,0	100,0	100,0	100,0

На вопрос «Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?» большая часть работников ответили следующим образом: если предложат намного более

высокую зарплату – 75,6% ( $34 / 45 \times 100$ ); если это очень нужно для организации – 11,1% ( $5 / 45 \times 100$ ); если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя – 8,9% ( $4 / 45 \times 100$ ), если новая работа даст мне больше самостоятельности – 4,4% ( $2 / 45 \times 100$ ).

То есть в основном персонал по большей части мотивирован только через заработную плату, а остальные виды стимулирования труда персонала для них не являются в приоритете.

В таблице 4.6 представлены результаты ответов работников на вопрос: «Вырастет ли Ваша заработная плата, если Вы станете работать лучше?».

Таблица 4.6 – Результаты ответов работников на вопрос: «Вырастет ли Ваша заработная плата, если Вы станете работать лучше?», чел.

Варианты ответов	Руководители	Специалисты	Рабочие (торгово-оперативные работники)	Всего	Структура ответов, %			
					Руководители	Специалисты	Рабочие	Всего
Да, повысится	1	1	6	8	16,7	20,0	17,6	17,8
Нет, не повысится	3	3	18	24	50,0	60,0	52,9	53,3
Сумма повышения будет не значительна	2	1	10	13	33,3	20,0	29,5	28,9
Всего	6	5	34	45	100,0	100,0	100,0	100,0

Самая большая часть работников ответили, что их заработная плата не повысится, если они станут работать лучше, так их доля составила 53,3% ( $24 / 45 \times 100$ ). То есть получается, что стимулов у работников организации нет, если даже они будут хорошо работать.

Менее значительная часть работников считает, что сумма заработной платы повысится, если они будут работать хорошо, но не значительно, их доля составила 28,9% ( $13 / 45 \times 100$ ). По руководителям доля составила 33,3% ( $2 / 6 \times 100$ ), по специалистам – 20% ( $1 / 5 \times 100$ ), по рабочим – 29,5% ( $10 / 34 \times 100$ ). И самая маленькая доля (17,8%) работников считают, что их заработная плата повысится, если они будут лучше работать.

Таким образом, по результатам анализа стимулирования труда персонала в ООО «Связной филиал «Уральский»» выявлены положительные и отрицательные стороны.

Положительными сторонами (сильными сторонами) стимулирования труда персонала являются: рост выплат по заработной плате, среднемесячной заработной платы.

Отрицательными сторонами (слабыми сторонами) стимулирования труда персонала являются:

– увеличение коэффициента текучести персонала за весь исследуемый период, его основными причинами роста являются низкий размер заработной платы и несправедливая система премирования персонала;

– уровень инфляции больше, чем темпы прироста среднемесячной заработной платы и данный фактор не совсем мотивирует персонал оставаться и работать в магазинах «Связной филиал «Уральский»». То есть цены на продукты питания в магазинах и на услуги ЖКХ растут значительно, чем сама заработная плата в магазинах «Связной филиал «Уральский»».

– также уровень среднемесячной заработной платы в ООО «Связной филиал «Уральский»» меньше среднемесячной заработной платы работников предприятий, реализующих сотовую и электронную продукцию в Каменске-Уральском;

– по результатам проведенного социологического опроса в ООО «Связной филиал «Уральский»» было выявлено, что все работники не довольны размером (уровнем) оплаты своего труда и нематериальное стимулирование практически не развито в торговой организации.

## 5. Основные направления по совершенствованию стимулирования труда персонала ООО «Связной филиал «Уральский»

По результатам проведенного анализа системы стимулирования труда работников торговой организации ООО «Связной филиал «Уральский»» был выявлен ряд следующих проблем: рост текучести персонала, нехватка фактической численности персонала; темпы роста среднемесячной заработной платы меньше темпов инфляции за весь исследуемый период; по результатам проведенного анкетирования персонала на предмет удовлетворенностью системой стимулирования труда было выявлено, что все категории персонала не довольны существующим уровнем оплаты труда и существующей системой стимулирования труда, в частности работники не довольны размером и начислением премии; практически отсутствует нематериальное стимулирование в торговой организации; среднемесячная заработная плата в других организациях розничной торговли гораздо выше, чем у анализируемой организации; производительность труда за исследуемый период снизилась.

Также выявлено то, что у большинства работников заинтересованность в результатах труда является очень низкой.

В большинстве подразделениях ООО «Связной филиал «Уральский»» размеры и соотношения окладов, тарифов, премий в настоящее время слабо зависят от результатов труда работника, экономических итогов данного подразделения.

В таблице 5.1 представлены выявленные проблемы системы стимулирования труда работников ООО «Связной филиал «Уральский»» и показаны мероприятия по их разрешению.

Рассмотрим каждое предложенное мероприятие более подробно, затем рассчитаем экономический эффект и отразим социальный эффект от всех предложенных мероприятий.

Таблица 5.1 – Проблемы системы стимулирования труда работников и пути их решения в ООО «Связной филиал «Уральский»»

Наименование проблемы	Предложение	Результат
Высокий показатель текучести кадров и его ежегодный рост. Темпы роста среднемесячной заработной платы меньше темпов инфляции. Уровень среднемесячной заработной платы в ООО «Связной филиал «Уральский»» меньше среднемесячной заработной платы работников предприятий, реализующих книжную продукцию, книги в Свердловской области и в Каменске-Уральском. Результаты анкетирования показали, что персонал недоволен размером оплаты труда, в частности размером премии.	Предлагается изменить систему начисления премиальных выплат. Отказаться от общего принципа начисления премий, а перейти к индивидуальному принципу. В частности предлагается перейти от повременно-премиальной системы оплаты труда к гибкой системе оплаты труда.	Снижение текучести персонала. Моральная удовлетворенность персонала. Увеличение производительности труда.
Система нематериального стимулирования в торговой организации практически не развита.	Руководству организации рекомендуется внедрить следующие инструменты нематериального стимулирования: соревнование «Лучший сотрудник», проведение корпоративных спортивных турниров, празднование памятных дат.	Повысится уровень дисциплины труда. Заинтересованность в результатах труда повысится.

Для решения выявленных проблем руководству организации рекомендуется применить вместо повременно-премиальной оплаты труда гибкую (бестарифную) форму оплаты труда.

В ООО «Связной филиал «Уральский»» размеры премий в настоящее время слабо зависят от результатов труда работника, поскольку премия начисляется в основном только за перевыполнение плана по продажам.

Прямое влияние на показатели продаж оказывает продавец-консультант, продавец-кассир. Если план по продажам недовыполняется, то все работники лишаются сто процентной выплаты по премиям. В то время как некоторые работники выполняют свою работу на сто процентов, однако при недовыполнении плана по продажам они лишаются сто процентов премии, это относится к бухгалтеру, менеджеру по закупкам и т.д. Поэтому возникает необходимость к привязке премиальных выплат к выполнению индивидуальных показателей по труду. Данным требованиям на сегодняшний день отвечает именно гибкая форма оплаты труда.

В основе начисления заработной платы по гибкой форме оплаты труда лежит ключевой индикатор выполнения ряда показателей или ключевой показатель эффективности (KPI).

Предлагается отказаться от системы начисления премий за общие результаты торговой организации, а начислять премию по результатам выполнения индивидуальных показателей по каждой профессии.

Предлагается всех работников торговой организации с помощью сетки показателей разделить на квалификационные группы с соответствующими «вилками» соотношений в оплате труда разного качества, определяемыми с учетом квалификации, профессионального уровня, должности и значимости различных категорий работников.

Так, реализация предложенного мероприятия повысит мотивацию персонала, обеспечит необходимые пропорции в темпах роста средней заработной платы и производительности труда.

Руководству торгового предприятия рекомендуется в систему нематериального стимулирования труда персонала добавить следующие виды нематериального стимулирования персонала: проведение внутренних конкурсов (проведение соревнований на звание «Лучший сотрудник года», «Лучшая торговая секция» и т.д.) и выдача сертификатов лучшего работника; проведение корпоративных спортивных турниров среди работников; празднование памятных дат.

Соревнования «Лучший сотрудник года», «Лучшая торговая секция» – являются наиболее эффективными видами дополнительного стимулирования персонала. Данные соревнования рекомендуется проводить ежегодно.

В рамках проведения соревнования «Лучший сотрудник» «Лучшая торговая секция», обязательно должен быть разработан регламент конкурса, где должны быть описаны критерии оценки сотрудников.

В качестве оценочного критерия для персонала рекомендуется выбрать: работа без претензий (качественное обслуживание покупателей); соблюдение дисциплины труда; выполнение плана по продажам; оценка предложений сотрудников по улучшению эффективности торгового процесса и увеличению продаж и качества обслуживания покупателей. По итогам каждого года должен быть определен лучший сотрудник предприятия.

Награждение обязательно должно происходить публично директором ООО «Связной филиал «Уральский»».

В качестве подарка (приза) может быть выбрано: оплата путевки в санаторий-профилакторий; оплата абонемента в фитнес-клуб; можно подарить бытовую технику и так далее.

Директор ООО «Связной филиал «Уральский»» при всем коллективе обязан поздравить победителя конкурса и вручить подарок и рекомендуется сделать фотографию с церемонии награждения.

Также руководству предприятия рекомендуется проводить корпоративные спортивные турниры между работниками предприятия. Рекомендуется проводить турниры по боулингу, турниры по волейболу, настольному теннису, соревнования в бассейне и прочее. Проведение самого соревнования может занимать от двух часов до пяти часов, присутствовать могут не только участники, но и болельщики – другие сотрудники, друзья, члены семей. Если задачей мероприятия является повышение командности в разных подразделениях, то проводятся соревнования по волейболу, регламент которых предполагает «кубковую систему», а значит, серию тренировок и отборочных игр, которые приводят к сплочению коллектива.

При организации подобных мероприятий активно используются инструменты внутреннего PR. Объявление о предстоящем корпоративном спортивном турнире и регламенте мероприятия, а также перечень с названиями команд, фамилиями капитанов и их мнения об исходе соревнования, размещаются на информационных досках.

Итак, реализация всех предложенных мероприятий позволит повысить эффективность стимулирования труда в торговой организации ООО «Связной филиал «Уральский»».

## 6. Экономическая эффективность предложенных мероприятий

После всех предложенных мероприятий произведем расчет их экономической эффективности. Экономический эффект будет выражен в увеличении производительности труда, в снижении потерь рабочего времени.

На рисунке 6.1 представлена динамика потерь рабочего времени в работе ООО «Связной» за 2019 г. и стоимость данных потерь.

Таблица 6.1 – Динамика потерь рабочего времени в ООО «Связной» и стоимость данных потерь за 2019 г.

Наименование показателя	Значение показателя
1 Товарооборот, тыс.руб.	72110,00
2 Фонд рабочего времени, ч.	88650,00
3 Стоимость одного часа работы одного работника (стр. 1 / стр. 2), тыс.руб.	0,81
4 Потери рабочего времени, ч.	4060,00
5 Стоимость потерь (стр. 3 × стр. 4), тыс.руб.	3288,60

Фонд рабочего времени работников ООО «Связной» составил в 2019 году 88650 ч., при товарообороте 72110 тыс.руб. (или 72,11 млн.руб.), стоимость одного часа работы одного работника составит 0,81 тыс.руб. (72110 тыс.руб. / 88650 ч.). Потери времени в работе торговой организации составили в 2018 году 4060 ч. (таблица 14), в денежном выражении потери времени составят 3288,6 тыс.руб. (0,81 тыс.руб. × 4060 ч.).

Данные потери времени связаны с нехваткой численности персонала, прочими невыходами на работу по случаю болезни работника и т.д.

Если данные потери времени исключить за счет увеличения фонда оплаты труда и повышения среднемесячной заработной платы, то отдача персонала повысится, то есть производительность труда должна повыситься

и продажи увеличатся. Продажи увеличатся на стоимость потерь рабочего времени, данный расчет произведен в таблице 6.2.

Таблица 6.2 – Расчет экономических показателей ООО «Связной» от реализации предложенного мероприятия

Наименование показателей	До	После	Откл. (+,-)	Темп роста, %
Розничный товарооборот, млн.руб.	72,11	75,40	3,29	104,56
Покупная стоимость, млн.руб.	36,25	37,90	1,65	104,56
Издержки обращения, млн.руб.	29,10	29,80	0,70	102,41
Прибыль от продаж, млн.руб.	6,76	7,70	0,94	113,91
Рентабельность продаж, %	9,37	10,21	0,84	108,96
Среднесписочная численность персонала, чел.	45,00	45,00	0,00	100,00
Фонд заработной платы, млн.руб.	12,12	12,66	0,54	104,46
Среднемесячная заработная плата на 1 работающего, руб.	22,44	23,44	1,00	104,46
Производительность труда, млн.руб.	1,60	1,68	0,08	105,00

Продажи после реализации предложенного мероприятия увеличатся на рассчитанную сумму потерь рабочего времени, то есть на сумму 3,29 млн.руб. (таблица 33) и после внедрения мероприятия товарооборот составит 75,40 млн.руб. (72,11 + 3,29). То есть продажи вырастут на 4,56% ( $75,40 / 72,11 \times 100 - 100$ ).

В целом предложенная система оплаты труда была уже внедрена во многих известных российских предприятиях сферы розничной торговли, так данными предприятиями являются: торговая сеть «Союз Игрушка» (г. Челябинск, розничная продажа товаров для детей, канцелярских товаров и книжной продукции); торговая сеть «Читай - город» (г. Тюмень, розничная продажа книжной продукции, канцелярских товаров). Результатом внедрения предложенной системы оплаты труда было то, что производительность труда в данных организациях резко выросла и их продажи также повысились в среднем от 4,5% и выше.

Предложенная система оплаты труда рассмотрена в учебнике автора Самоукина Н.В. «Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах».

В данном учебнике описаны принципы расчета заработной платы по предложенной системе оплаты труда и механизм ее внедрения.

Поскольку продажи вырастут на 4,56%, то есть покупная стоимость товара также вырастет на 4,56% и она составит после внедрения мероприятия 37,9 млн.руб. ( $36,25 \times 1,0456$ ).

Фонд заработной платы должен увеличиться на 4,46% и он должен составить после внедрения мероприятия 12,66 млн.руб. ( $12,12 \times 1,0446$ ). То есть после внедрения мероприятия фонд заработной платы вырастет на 0,54 млн.руб. ( $12,66 - 12,12$ ). Фонд заработной платы может увеличить за счет прибыли, то есть трудности для этого никакого нет, а отдача от этого будет максимальной, выраженной в получении дополнительных продаж и прибыли.

При расчете фонде заработной платы среднемесячная заработная плата после внедрения мероприятия составит 23,44 тыс.руб. ( $12,66 \text{ млн.руб.} / 12 \text{ мес.} / 45 \text{ чел.} \times 1000$ ). То есть после внедрения предложенного мероприятия среднемесячная заработная плата вырастет с 22,44 тыс.руб. до 23,44, а именно на 1 тыс.руб.

Издержки обращения после внедрения предложенного мероприятия вырастут на дополнительную сумму по фонду заработной платы, то есть на 0,54 млн.руб. и после внедрения мероприятия сумма издержек обращения составит 29,80 млн.руб. ( $29,10 \text{ млн.руб.} + (0,54 \text{ млн.руб.} \times 1,30 - \text{страховые взносы (30\%)})$ ).

Поэтому прибыль после внедрения мероприятия составит 7,70 млн.руб. ( $75,40 - 37,90 - 29,80$ ). То есть прибыль от продаж вырастет с 6,76 млн.руб. до 7,70 млн.руб. или рост составит 13,91% ( $7,70 / 6,76 \times 100 - 100$ ) или 0,94 млн.руб. Рентабельность продаж вырастет с 9,37% ( $6,76 / 72,11 \times 100$ ) до 10,21% ( $7,70 / 75,40 \times 100$ ).

Производитель труда вырастет с 1,60 млн.руб. ( $72,11 \text{ млн.руб.} / 45 \text{ чел.}$ ) до 1,68 млн.руб. ( $75,40 \text{ млн.руб.} / 45 \text{ чел.}$ ), то есть рост производительности труда составит 5% ( $1,68 / 1,60 \times 100 - 100$ ).

После реализации предложенного мероприятия темпы роста производительности труда будут больше темпов роста среднемесячной заработной платы, так данная модель сравнения темпов роста будет выглядеть следующим образом:  $T_{\text{средн.месяц. з/пл.}} (104,46\%) < T_{\text{произв. труда}} (105\%)$ , то есть реализация предложенного мероприятия является целесообразным для анализируемого предприятия.

Экономический эффект будет выражен в росте прибыли, рентабельности, производительности труда.

Социальный эффект предложенных мероприятий будет выражен в моральной удовлетворенности персонала в результатах своего труда, в решении вопроса по справедливости расчета и получения заработной платы; в снижении текучести, уменьшения конфликтности, повышения качества обслуживания покупателей и снижения социальной напряженности и т.д.

Итак, реализация предложенного мероприятия позволит повысить эффективность системы стимулирования труда в ООО «Связной».

## Заключение

В ходе прохождения преддипломной практики были выполнены следующие задачи:

- закрепление теоретических и практических знаний, полученных в ходе обучения на обще-профессиональных и специальных дисциплинах.

Ознакомление с деятельностью специалиста на конкретном рабочем месте:

- получение навыков работы по организации своего труда;
- сбор и анализ полученной информации;
- оценка финансового состояния предприятия;
- анализ систем организации и управления конкретных производственных подразделений организации, представившей базу для практики;

- сбор первичного материала:

- а. по организационно-правовой форме организации,

- б. о структуре организации,

- в. о формах управления в организации,

- г. о системе бухгалтерского учёта,

- д. для написания отчета по производственной практике.

Таким образом, поставленные цели достигнуты, задачи выполнены. Деятельность ООО «Связной» находится на стадии непрерывного развития. Анализ показал, что для данной организация постоянно развивается и на достигнутом не останавливается, задачи, стоящие перед компанией выполняются, благодаря выбранной стратегии и грамотного управления.

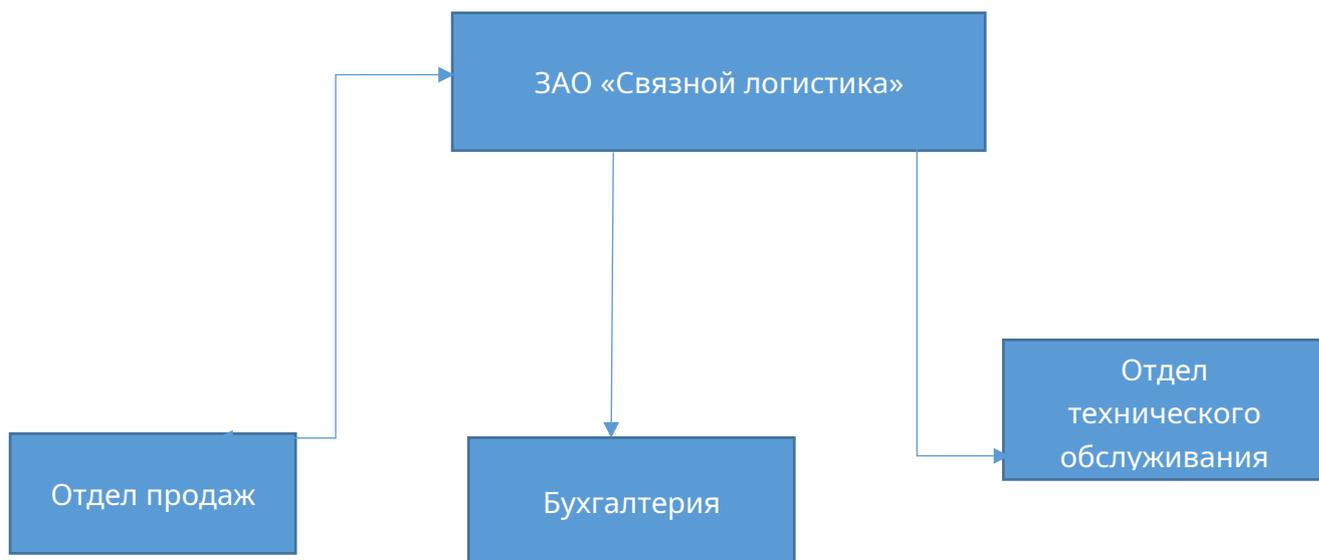
## Список использованных источников

1. Алавердов А.Р.. Управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие .-М. : Моск. Финан-промышл. ун-т «Синергия», 2014.
2. Алиев, И. М. Экономика труда : теория и практика : учебник для бакалавров : учебное пособие. /Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина ; - Москва : Юрайт, 2014. - 670 с
3. Басков М.И. Управление персоналом. учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2013. 160 с.
4. Бурлакова А. Е., Кузнецова М.Е. Методика анализа рисков мотивации и стимулирования персонала организации // ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. ХLI междунар..студ. науч.-практ. конф. № 4(41), Новосибирск, 2016
5. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2015.
6. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник. / В. М. Маслова ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. –М. : Юрайт, 2013. - 492 с.
7. Михалкина М.Е., Скачкова О.С. . Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения// Мотивация и оплата труда.-2013 - №3- С. 190 -199.
8. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахов. – М.: КНОРУС, 2014. – С.244.
9. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник / Под общей редакцией профессора М.П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С.213.

- 10.Рогожин М.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2014. – С.85.
- 11.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. М.: Инфра-М, 2014. 400 с.
- 12.Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие / А.Л. Слободской / Под ред.В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. – 155 с.
- 13.Самоукова Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2015. 224 с.
- 14.Тебекин А.В. Управление персоналом. Учебник. М.: Кнорус, 2010.
- 15.Травин В.В, Дятлов В.В. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2015.
- 16.Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / Под редакцией профессора Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

## Приложение 1

## Организационная структура



## Приложение 2

### Анкета для определения типа трудовой мотивации

Ваша позиция в организации: 1) управляющий 2) служащий 3) рабочий

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: \_\_\_\_ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? \_\_\_\_ лет / \_\_\_\_ месяцев

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа 1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать. 2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею. 3. Что я чувствую себя полезным и нужным. 4. Что мне за нее относительно неплохо платят. 5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна. 6. Другое: \_\_\_\_\_

6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего? Дайте только один ответ 1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход. 2. В своей работе я – полный хозяин. 3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе. 4. Я - ценный, незаменимый для организации работник. 5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют». 6. Другое: \_\_\_\_\_

7. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа 1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно. 2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте. 3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу. 4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность. 5. Готов(а) делать все, что нужно для организации. 6. Другое: \_\_\_\_\_

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа 1. Если предложат намного более высокую зарплату. 2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя. 3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности. 4. Если это очень нужно для организации. 5. Другое: \_\_\_\_\_ 6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте один или два ответа 1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы. 2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию. 3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации. 4. Мне нужен гарантированный

заработок - пусть небольшой, но чтобы он был. 5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а). 6. Другое: \_\_\_\_\_

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению