

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему Формирование оплаты труда работников предприятия

Исполнитель Довлетов Аллаяр Джораевич
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Петрова Екатерина Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

**«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой**



(подпись)

Доктор экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

« » 2020 г.

Санкт–Петербург
2020

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические аспекты оплаты труда.....	6
1.1 Сущность, формы и системы оплаты труда.....	6
1.2 Принципы организации заработной платы в современных условиях.....	10
1.3 Организация оплаты труда.....	12
Глава 2. Анализ формирования и использования средств на заработную плату в ООО «ТРФЮ».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТРФЮ».....	19
2.2 Анализ формирования фонда оплаты труда в ООО «ТРФЮ».....	32
2.3 Анализ использования фонда заработной платы.....	39
Глава 3. Совершенствование формирования и использования фонда оплаты труда в ООО «ТРФЮ».....	50
3.1 Зарубежный опыт формирования оплаты труда.....	50
3.2 Предложения по повышению эффективности формирования и использования фонда оплаты труда	53
3.3 Алгоритм внедрения КРІ для ООО « ТРФЮ».....	58
Заключение.....	69
Список литературы.....	72

Введение

Практика показывает, что динамичное развитие предприятия, решение социально-экономических вопросов в условиях рыночной экономики возможно лишь в том случае, если присутствует мощный личный стимул.

Если проанализировать кадровую политику отечественных предприятий в течение первых десятилетий после перехода на рыночную модель, то можно заметить – основными факторами, влияющими на мотивацию персонала, являлась материальная заинтересованность сотрудника и морально-идеологическая активность. Исследования показали, что при рыночной модели роль оплаты труда, как фактора, влияющего на развитие производства, существенно выросла. Механизмы, используемые предприятиями в советское время в новых условиях, оказались неэффективны. Стимулирование персонала с помощью моральных благ оказалось недостаточным для того, чтобы компания развивалась и была конкурентной.

Оплата труда была и остается одним из важных факторов социального стимулирования. Главная цель деятельности коммерческого предприятия – получение прибыли, которая остается в распоряжении собственника. Именно он решает, какую часть использовать для собственных нужд, а какую реинвестировать в свое предприятие. Главная составляющая успеха – баланс между личным интересом владельца компании и личной материальной заинтересованностью сотрудника.

Сохранить этот баланс достаточно тяжело. Более успешные и динамично развивающиеся компании сумели найти «золотую середину» между интересами работников и предпринимателя. В коммерческой организации систему оплаты труда разрабатывает работодатель на свое усмотрение. Но главная проблема заключается в том, что не каждый

собственник бизнеса понимает, что рост его личного благосостояния невозможен без личной заинтересованности сотрудников. Многие делают ошибку, отдавая предпочтение сиюминутной выгоде и не учитывая интересы персонала. Таким компаниям сложно «удержаться на плаву».

После перехода на рыночную модель, в российской экономике начались глобальные изменения. Предприятия перестраивали свою работу, подстраиваясь под новые условия, менялась и политика в отношении оплаты труда и мотивации сотрудников и их социальной защищенности. Многие функции были переложены с государства на работодателя, в том числе разработка системы оплаты труда. В этот период само понятие «зарплата» наполнилось новым смыслом.

Чем эффективнее система оплаты труда, тем больше мотивация персонала, соответственно больше влияние на результат работы компании. Разработка оплаты труда стала и остается до сих пор одним из наиболее актуальных вопросов, которые должен решить работодатель.

Предметом исследования данной работы является система оплаты труда сотрудников ООО «ТРФЮ»

В процессе исследования использовались следующие методы: расчетно-конструктивный, экономико-статистический, монографический.

1. Теоретические аспекты оплаты труда в современных условиях

1.1 Сущность, формы и системы оплаты труда

Оплата труда тесно связана с мотивацией, поэтому разработка политики в отношении ее – задача управленческого состава компании. От того, насколько эффективно менеджмент решит эту задачу, во многом зависит результат работы предприятия.

Еще один важный момент – зарплата должна учитывать уровень инфляции в стране, так как в некоторых случаях цена продукции не всегда говорит о ее качестве, а значит – реальная зарплата напрямую зависит не от цен, а от качества [10, с. 25]

Разрабатывая политику в отношении оплаты труда, необходимо учитывать такие принципы:

- за одинаковый труд должно выплачиваться одинаковое вознаграждение; [3, с. 8].
- вознаграждение зависит от сложности выполняемой работы и квалификации сотрудника;
- необходимо учитывать тяжесть и вредность работы;
- сотрудников нужно дополнительно стимулировать за прилежное отношение к работе;
- за халатное отношение к работе, брак по вине сотрудника предусматривается материальное наказание;
- рост производительности труда персонала должен быть выше роста средней суммы оплаты труда;
- нужно индексировать зарплату на уровень инфляции;
- нужно учитывать специфику работы предприятия, система оплаты труда должна отвечать потребностям компании [4, с. 206-207].

Когда экономика России перешла на рыночную модель экономики, коммерческие организации получили право самостоятельно разрабатывать политику в отношении оплаты труда. Это давало новые возможности, но вместе с тем появлялись новые сложности, которые руководству предприятия нужно было решать:

- разработка новых методик эффективного перераспределения фонда оплаты труда в разрезе подразделений, исполнителей;
- формирование собственных тарифных систем;
- разработка бестарифных систем оплаты труда;
- разработка системы поощрения, которая бы основывалась на достигнутых результатах;
- стимулирование новаторской деятельности;
- отображение вопросов, связанных с оплатой труда персонала, в трудовых договорах;
- оценка необходимости стимулирования деятельности, связанной с риском [6, с. 60].

Точные размеры окладов конкретных категорий сотрудников, выполняющих определенную работу, закрепляются внутренними документами предприятия или трудовыми договорами. При разработке системы оплаты труда предприятие должно ориентироваться на достижение максимальной прибыли и увеличение заработной платы, как инструмента для стимулирования. Проблема заключается в том, что в этом вопросе интересы работодателя и работников пересекаются. Владелец компании ставит перед собой цель – увеличение прибыли, а для сотрудников в приоритете – увеличение зарплаты, которая уменьшает размер прибыли предприятия.

Фонд оплаты труда – это средства, которые направляются на потребление. В него входит не только сумма заработной платы, но и другие начисления, связанные со стимулированием персонала,

компенсационные выплаты, в том числе средства и другие начисления работникам.

Размер оплаты труда определяется на основании фактически выполненного объема труда и времени, затраченного работником на выполнение этого труда. Выражается в тарифных ставках, окладах или расценках [6, с. 56].

Прямая заработная плата включает в себя почасовую оплату сотрудников и сдельную. Она является основной составляющей частью фонда оплаты труда. Помимо прямой зарплаты, в него входят также другие доплаты сотрудникам.

При разработке планов, руководство предприятия рассчитывает планируемый фонд оплаты труда на перспективу (месячный, годовой), дневной фонд оплаты труда, часовой фонд оплаты труда [17, с. 53].

Для сотрудников на сдельной форме оплаты труда, ее фонд рассчитывается следующим образом:

$$\Phi_{ЗП_{сд}} = \sum_{i=1}^n P_i V_i, \quad (1)$$

где P_i — расценка за единицу произведенной продукции определенного вида;

V_i — объем продукции определенного вида.

Для работников, зарплата которых рассчитывается повременно, ее фонд рассчитывается следующим образом:

$$\Phi_{ЗП_{пов}} = \sum T_{ч} N_i \Phi_{пл.i} \quad (2)$$

где $T_{ч}$ — тарифная ставка сотрудника определенного разряда (часовая);

N_i — количество сотрудников определенного разряда, которые находятся на почасовой системе;

Фпл. i — запланированный фонд рабочего времени сотрудника определенного разряда.

Что касается руководства предприятия, служащих, то фонд из заработной платы рассчитывается на основании должностных окладов. Годовой фонд – это сумма окладов всех сотрудников в группе, умноженная на 12 месяцев [9, с. 3].

Далеко не все организации используют тарифные системы оплаты труда. Некоторые применяют бестарифные, при которых зарплата рассчитывается на основании минимального оклада сотрудника определенной категории, скорректированной на специальный коэффициент.

В табл. 1.1 приложение 1 представлен ориентировочный расчет фонда оплаты труда сотрудников на основе уровня квалификаций и коэффициента трудового участия.

Такая методика привлекательна тем, что достаточно проста и понятна для сотрудников. Поэтому у нее большой мотивирующий эффект. Но нужно отметить, что эта система подойдет далеко не каждому предприятию. Она предполагает прямую связь между размером зарплаты и занимаемой должностью.

Сегодня одной из самых эффективных форм оплаты труда считается многоуровневая система, или как ее еще называют – договорная. Преимущество ее в том, что она максимально учитывает интересы собственников компании и персонала [7, с. 20].

Трудовой договор между сотрудником компании и работодателем заключается в письменном виде при приеме на работу. Он регламентирует будущие отношения между сторонами, в том числе оплату труда. Договор предполагает защиту прав и интересов сторон, в нем можно закрепить

важные моменты, которые невозможно изложить в бессрочном трудовом договоре.

Договорная система мотивирует сотрудников на достижение поставленных результатов, повышение производительности труда. Она стимулирует персонал более серьезно относиться к своим обязанностям, минимизировать брак, простой оборудования и т.л. Контракт может быть заключен, как с рядовыми сотрудниками, так и руководством [7, с. 101].

1.2 Принципы организации заработной платы в современных условиях.

В отличие от плановой экономики, в современной рыночной экономике заработная плата имеет другую природу и сущность. После того, как Россия перешла на новую модель, начала формироваться многоуровневая экономика, в которой действуют законы рынка. В этих условиях зарплата сотрудника перестает быть частью национального дохода, а превращается в издержки предприятия, затрачиваемые на рабочую силу, как ресурс. Ее выплата гарантируется доходами предприятий и государством через законы и другие нормативно-правовые акты [3, с. 74].

В рыночной экономике зарплата представляет собой стоимость рабочей силы, как товара. Она формируется на основании многих факторов (квалификация сотрудника, сложность труда и т.д.) под влиянием спроса и предложения, корректируется на результаты деятельности.

После того, как Россия перешла на рыночную модель, появилась объективная необходимость в новом подходе к расчету и регулированию оплаты труда, как стоимости товара «рабочая сила».

В новых условиях заработная плата подвержена влиянию не только рыночных, но и нерыночных факторов. Под их влиянием формируется определенный уровень оплаты труда в отрасли, населенном пункте, регионе [3, с. 256].

Если говорить о рыночных факторах, то среди них можно выделить следующие:

1. Динамика спроса и предложения на рынке труда.
2. Полезность для предприятия – отношение расхода на оплату труда и прибыли, которую оно получит от покупки ресурса «рабочая сила» [9, с. 60].
3. Эластичность спроса на рабочую силу.
4. Возможность замены одного ресурса другим (например, автоматизация производства позволяет снизить расходы на покупку рабочей силы).
5. Динамика цен на товары народного потребления.

Среди нерыночных факторов, влияющих на уровень зарплаты, выделяют основные:

1. Регулирование государством уровня минимальной зарплаты, компенсационных выплат и др.
2. Политика профсоюзов.
3. Личный вклад каждого сотрудника в достижение результата.

Оплата труда играет важную социально-экономическую роль. В первую очередь – это один из основных доходов населения, который формирует потребительскую способность, влияет на качество уровня жизни. С другой стороны оплата труда – это действенный инструмент мотивации, с помощью которого бизнес повышает свою эффективность и добивается поставленных задач [8, с. 91]. Зарплата выполняет не только стимулирующую функцию, но и воспроизводственную, а также распределительную.

То есть зарплата – это стоимость труда, которая устраивает, как работодателя, так и наемного сотрудника, соответствует их интересам и образует своеобразное партнерство между сторонами, результатом которого является развитие экономики.

1.3 Организация оплаты труда в современных условиях

Главная цель, которую преследует руководство коммерческой организации – обеспечить прямую зависимость между уровнем заработной платы и производительностью труда, вкладом каждого сотрудника в достижение поставленных задач. Другими словами работодатель через зарплату стремится максимально стимулировать персонал на выполнение поставленных задач.

Какие задачи должен решить работодатель:

- * определить, какая система и форма оплаты труда будет использоваться;
- * разработать критерии, на основании которых сотрудники будут получать дополнительную плату за особые достижения;
- * сформировать систему окладов служащих;
- * обосновать эффективность выбранной системы и формы оплаты труда по отношению к планируемым показателям работы предприятия.

От того, насколько правильно будет организована система оплаты, во многом зависит эффективность труда персонала и результат работы компании. Также это влияет на социально-экономические показатели, поэтому государство также заинтересовано, чтобы коммерческие организации использовали прогрессивные методы оплаты труда, которые бы стимулировали работников производить материальные блага и развивать экономику. При рыночной модели экономики улучшение

действующих систем оплаты труда должно основываться на определенных принципах, в основе которых лежат экономические законы. Отталкиваясь от требований этих законов можно сформировать такие принципы:

– оплаты по результату – этот принцип формирует зависимость между размером зарплаты и результатом работы сотрудников. Во времена плановой экономики распределением затрат на оплату труда занималось государство. Расчет был достаточно простой – размер зарплаты зависел от затрат предприятия на выпуск определенного вида продукции. В новых условиях такой подход стал неэффективным. При определении оплаты труда брать за основу сугубо затраты компании недостаточно. Нужно учитывать также результат, который был достигнут;

– повышения уровня оплаты труда, в зависимости от эффективности производства – он предполагает, что зарплата учитывает не просто объем выполненной работы, но и повышение эффективности персонала. Чем больше сотрудник производит полезной работы за определенный отрезок времени, тем больше прибыль компании. Соответственно вознаграждение этого сотрудника должно быть выше;

– принцип опережения роста производительности труда повышения зарплаты – он помогает соблюсти баланс между ростом оплаты труда и развитием (расширением) компании. Если рост производительности труда будет равен зарплате, значит полученный экономический эффект будет соответствовать только интересам сотрудников, но не работодателя и самой компании;

– принцип материальной заинтересованности в повышении эффективности труда – он подчеркивает мотивационную функцию оплаты труда. Просто платить сотруднику высокую зарплату за труд недостаточно. Нужно, чтобы он был заинтересован в повышении эффективности труда, осознавал зависимость между эффективностью своей работы и вознаграждением.

Оплата труда и производительность труда связаны между собой. Высокая производительность труда позволяет не только оптимизировать производство, увеличить доходы, но и дает конкурентное преимущество, что очень важно в насыщенной нише. Производительность показывает, сколько единиц продукции сотрудник производит за единицу времени. Если зарплата будет зависеть от этого показателя, работник будет заинтересован в его повышении.

Отношения между работодателем и персоналом, связанные с оплатой труда, регулируются с помощью договоров и государственных нормативно-правовых актов.

Государство выполняет регулирование через:

- регламентирование минимального размера заработной платы;
- налоговую политику, которая стимулирует организации больше средств направлять на оплату труда;
- разработку региональных коэффициентов;
- формирование гарантий оплаты труда со стороны государства.

Регулирование зарплат посредством заключения контрактов между работником и работодателем реализуется через специальные соглашения – коллективные, индивидуальные, генеральные и другие договора.

Что касается бюджетников, то их оплата труда регламентирована Единой тарифной сеткой. Это специальная система тарифов, в которой указаны оклады для разных категорий сотрудников, от рядового рабочего, до руководителя наивысшего звена.

Сегодня коммерческие организации имеют широкие полномочия в сфере оплаты труда. Они могут самостоятельно не только выбирать систему оплаты, но и устанавливать размер окладов, разрабатывать собственные системы поощрения и т.д. Многие компании с целью стимулирования устанавливают невысокий базовый оклад, а премии (мотивационная часть) могут составлять 50-70% в общем доходе

сотрудника и больше. Разница в зарплате у работников, выполняющих одинаковую работу и имеющих одинаковую квалификацию, может быть большой. Здесь важно соблюсти баланс, разница должна мотивировать работать лучше, но не вызывать ощущения несправедливого вознаграждения.

Сегодня многие предприятия используют сдельную систему оплаты труда или повременную. Еще не так давно преобладала сдельная, но сейчас все чаще встречается повременная система, особенно на небольших предприятиях.

Повременная оплата в свою очередь делится на простую и повременно-премиальную. Простая подразумевает, что зарплата зависит от оклада и количества проработанного времени. Повременно-премиальная подразумевает выплату премии к стандартной зарплате. Премия зависит от результатов работы самого сотрудника, его подразделения или компании в целом.

В зависимости от способа начисления, зарплата может начисляться за каждый час работы, за день работы или за месяц работы.

Что касается сдельной зарплаты, то она классифицируется, в зависимости от метода начисления: сдельно-прогрессивная, аккордная, прямая сдельная и косвенная.

Коммерческие организации выплачивают зарплату из собственных средств, поэтому они самостоятельно решают, сколько средств потратить на выплаты сотрудникам. Так сформировались фонд потребления и оплаты труда.

Чтобы обосновать расходы на оплату труда и соотнести их с показателями, которые планируется достигнуть, необходимо спланировать способ оплаты и премирования. Сотрудники – это ценный ресурс, соответственно их благосостояние также важно для компании. Перед приемом на работу в обязательном порядке кандидату разъясняют правила и принципы оплаты труда. Это позволяет заранее определить

целесообразность работы в данной фирме, условия работы, рассчитать примерно будущий доход, соотнести его со своими потребностями.

Вознаграждение персонала может проявляться по-разному.

Внешнее вознаграждение – это определенные действия работодателя, которые влияют на поведение сотрудника, его работу.

Внутреннее вознаграждение – это удовлетворение сотрудника результатами работы, своей должностью, званием, что стимулирует его дальше продвигаться по карьерной лестнице.

Определение вознаграждения, которое являлось бы компромиссом между работодателем и работником – сложная задача. Нужно учитывать массу факторов, такие как размер минимальной зарплаты в стране, форма собственности предприятия, условия, предлагаемые конкурентами, состояние экономики, уровень инфляции и др.

Каждое предприятие разрабатывает собственную схему выплаты вознаграждения, которая будет способствовать заинтересованности в работе действующих работников и привлечению новых сотрудников, имеющих высокую квалификацию.

Если уровень оплаты труда недостаточен, квалифицированный персонал будет увольняться и переходить на другие предприятия, которые предлагают зарплату выше.

Чтобы организация динамично развивалась, используется система стимулирования, которая способствует повышению производительности труда, заинтересованности сотрудников в повышении квалификации, разработке инновационных предложений и т.д. Практика показывает, что высокий уровень производительности труда и исполнительской дисциплины возможен лишь в том случае, если имеется эффективная система стимулирования, которая обеспечивает личную заинтересованность коллектива в результате работы компании.

Важно не только разработать систему мотивации, но и правильно разъяснить ее сотрудникам. Если персонал не будет понимать своей личной заинтересованности, будут возникать споры, недовольства, которые негативно скажутся на эффективности работы. Если создать простую, понятную систему стимулирования, которая учитывает интересы работников и собственника компании, она будет давать необходимый эффект.

Разрабатывать систему мотивации необходимо с учетом действующего законодательства, так как некоторые вопросы, связанные с

оплатой труда, четко регламентируются и контролируются государством. Если будут допущены нарушения, это может привести к штрафам со стороны надзорных органов и повышению расходов компании.

На каждом предприятии действует своя система мотивации. За основу могут браться стандартные решения, адаптированные под определенную компанию, с учетом особенности ее работы. Система мотивации в первую очередь ориентирована на результат, на личный вклад сотрудника в его достижение.

Система оплаты труда – это основа материального стимулирования, она может быть повременной и сдельной. В первом случае зарплата зависит от количества отработанных часов, во втором – от конечного результата. Обе эти системы учитывают уровень квалификации работников, выполнение нормативов и другие факторы.

Постоянная часть зарплаты является базой для расчета. На ее основании формируется общее вознаграждение сотрудника. Постоянные выплаты могут применяться по отношению к сотрудникам, эффективность работы которых не напрямую не влияет на производство. Это обслуживающий персонал, администрация и др.

Должностной оклад – это фиксированная сумма заработка, в соответствии с трудовым договором.

Тарифная ставка – это фиксированная плата за выполнение нормы сотрудником определенной квалификации, без учета выплат, связанных с дополнительным стимулированием и компенсацией.

Базой для определения зарплаты является минимальная зарплата – МРОТ. Она устанавливается государством, периодически пересматривается, с учетом инфляции и состояния экономики.

Надбавки – это выплаты сверх установленных окладов за определенные виды работ, прописываются в трудовых договорах.

Доплаты – дополнительные выплаты за разовую работу, работу в праздничные, выходные дни и др.

Нематериальное стимулирование – комплекс мер стимулирования, не связанный с получением прямой материальной выгоды (доставка на работу, питание в столовой, отдых в санатории и т.д.).

При разработке систем мотивации работодатель должен учитывать положение дел на рынке. От персонала во многом зависит эффективность работы компании и ее конкурентоспособность. Если стимулированию персонала не уделять достаточно внимания, не создавать комфортные

условия для работы, нарушать обязательства, можно лишиться ценных кадров, составляющих костяк компании. Наоборот – слаженная работа коллектива способствует динамичному развитию компании. В то же время необходимо обеспечить высокую дисциплину, соблюдение внутренних правил и норм, обеспечить контроль над этим. Сделать это можно с помощью разработки соответствующей внутренней документации, проведения аудита, комплексных проверок, реализации системы электронного документооборота и др.

Компании с работниками заключают трудовые договора, чтобы обеспечить определенные гарантии сотрудникам и получить гарантии, что они будут неукоснительно выполнять свои обязательства. Наличие такого договора обеспечивает стабильную работу организации, ответственное отношение сотрудников к своим обязанностям, соблюдение действующего законодательства и интересов обеих сторон.

Оклад наемного сотрудника формируется на основании МРОТ, системы окладов на других предприятиях, в зависимости от региона, сферы деятельности.

Размер премии зависит во многом от результата работы сотрудника или подразделения. Это могут быть премии за реализацию определенного проекта, улучшение определенных показателей, перевыполнение плана. Премия – это переменная часть, которая неразрывно связана с результатом работы и предназначена для мотивации сотрудника.

В условиях рыночной экономики повышается роль квалифицированной рабочей силы, ее ценность. Компании конкурируют между собой, стремясь получить ценного, опытного менеджера. Это связано с тем, что не нужно тратить время и ресурсы на обучение квалифицированных кадров. Подготовленный сотрудник умеет работать с оргтехникой, компьютерными программами и т.д. Это важно в эпоху глобальной компьютеризации, так как работа многих компаний перешла в цифровую плоскость. Например, сдача отчетности осуществляется в электронном виде.

Глава 2. Анализ формирования и использования средств на заработную плату в ООО «ТРФЮ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТРФЮ»

ООО "ТРФЮ" зарегистрирована 3 ноября 2017 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. Руководитель организации: генеральный директор Наумова Мария Андреевна. Юридический адрес ООО "ТРФЮ" - 105082, город Москва, улица Почтовая Б., дом 38 строение 7, этаж/офис 1/3.

Основным видом деятельности является «Деятельность сухопутного пассажирского транспорта: внутригородские и пригородные перевозки пассажиров», зарегистрировано 11 дополнительных видов деятельности. Организации ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТРАНСФЕР ФОР Ю" присвоены ИНН 7724423571, ОГРН 5177746164459, ОКПО 20089433.

Телефон, адрес электронной почты, адрес официального сайта и другие контактные данные ООО "ТРФЮ" отсутствуют в ЕГРЮЛ и могут быть добавлены представителем организации.

ООО «ТРФЮ» занимается оказанием услуг трансфера от аэропортов, вокзалов до места назначения;

Также в собственности организации имеется столовая, общежитие и другая социальная инфраструктура, что позволяет работникам организации увеличить свою лояльность организации. Персонал организации нацелен на высокое качество обслуживания клиентов и выполнение запросов самых взыскательных клиентов. Организационная структура компании приведена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура ООО «ТРФЮ»

Структура организации линейно-функциональная, которая предполагает выделение основных направлений деятельности и их обслуживание.

Основное направление деятельности заключается в оказании услуг трансфера, а также техническим обслуживанием и ремонтом транспортных средств.

Компания также имеет широкую сеть офисов по продаже услуг трансфера.

Спрос на услуги трансфера огромный, но парк автомобилей у компании значительный и она сможет удовлетворить спрос самых взыскательных клиентов.

Поэтому транспортные средства постоянно обследуются, проводятся плановые и внеплановые ремонты, а также оказываются услуги по ремонту транспортных средств.

Рассмотрим основные показатели продаж предприятия в таблице 2.1.

По данным таблицы видно, что в целом за 2017-2019 годы произошел рост прибыли предприятия от продаж практически в 2,15 раз за счет роста выручки от реализации на 49,46%. Причем отрицательное влияние на рост прибыли от продаж оказал рост управленческих расходов в 2,71 раза.

Если рассматривать динамику изменения показателей реализации по годам, то можно увидеть, что особенно критическая ситуация сложилась в 2018 году, когда значительно упала выручка предприятия и выросли затраты.

Если рассматривать структуру расходов от реализации продукции, то можно увидеть, что значительную часть расходов все больше начинают занимать расходы на управления, в том числе и за счет роста оплаты труда управленческого персонала.

Если сравнивать темпы изменения показателей реализации предприятия, то можно увидеть, что в 2017 году ситуация с реализацией была стабильной и предприятие получило прибыль за счет высокого уровня реализации. В 2018 году уровень реализации у предприятия резко снизился и на фоне роста затрат предприятие получило убыток от реализации. Усугублению ситуации способствовал рост управленческих расходов.

В 2019 году за счет роста реализации продукции предприятие стало прибыльным, причем уровень управленческих расходов снизился.

Таблица 2.1

Основные показатели продаж

Показатели	Значения			Изменения			Темпы прироста (снижения)		
	2017 год	2018 год	2019 год	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Основная деятельность									
Выручка	1507936	524019	2253807	-983917	1729788	745871	-65,25	330,10	49,46
Себестоимость	1217817	394118	1561065	-823699	1166947	343248	-67,64	296,09	28,19
Валовая прибыль (убыток)	290119	129901	692742	-160218	562841	402623	-55,22	433,28	138,78
Управленческие расходы	123554	277582	334877	154028	57295	211323	124,66	20,64	171,04
Общие затраты	1341371	671700	1895942	-669671	1224242	554571	-49,92	182,26	41,34
Прибыль (убыток) от продаж	166565	147681	357865	-314246	505546	191300	-188,66	342,32	114,85
Прочая деятельность									
Проценты к получению	0	0	3393	0	3393	3393		100,00	100,00
Прочие доходы	201960	607043	848	405483	-606195	-200712	201,17	-99,86	-99,58
Прочие расходы	125300	969560	161188	844260	-808372	35888	673,79	-83,38	28,64
Результат прочей деятельности	76260	362517	-156947	-438777	205570	-233207	-575,37	-56,71	-305,81
Общие финансовые результаты									
Прибыль (убыток) до налогообложения	242825	510198	200918	-753023	711116	-41907	-310,11	-139,38	-17,26

Если же рассматривать ситуацию в целом за 2017-2019 год, то в целом ситуация стабильная, даже несмотря на ухудшение деятельности предприятия в 2018 году. Предприятие имеет в целом положительные финансовые результаты в 2017 и 2019 годах.

Таблица 2.2

Динамика имущества и его источников за 2017-2019 годы, тыс. руб.

Показатели	Значения		
	2017 год	2018 год	2019 год
Внеоборотные активы	78109	89770	125383
Оборотные активы	782798	3887086	3777689
Капитал и резервы	281811	-253063	-125097
Заемный капитал	579096	4229919	4028169
Валюта баланса	860907	3976856	3903072

Продолжение таблицы 2.2

Показатели	Изменения			Темпы прироста (снижения),%		
	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Внеоборотные активы	11661	35613	47274	14,93	39,67	60,52
Оборотные активы	3104288	-109397	2994891	396,56	-2,81	382,59
Капитал и резервы	-534874	127966	-406908	-189,80	-50,57	-144,39
Заемный капитал	3650823	-201950	3449073	630,43	-4,77	595,60
Валюта баланса	3115949	-73784	3042165	361,94	-1,86	353,37

По данным таблицы 2.2 видно, что размер имущества предприятия значительно вырос, в том числе за счет роста внеоборотных активов и оборотных активов. Источником финансирования роста имущества предприятия стал заемный капитал, так как в 2018-2019 годах предприятие не располагает собственным капиталом из-за наличия убытка от своей деятельности. По данным таблицы видно, что основную долю в имуществе предприятия занимают оборотные активы и их доля растет. Основным источником имущества предприятия является заемный капитал,

причем в 2018-2019 годах финансирование деятельности предприятия осуществляется полностью за счет заемного капитала.

Таблица 2.3

Динамика показателей рентабельности

Показатели	Значения, %		Изменения 2019/ 2018
	2017 год	2019 год	
Рентабельность продукции	13,68	22,92	60,4
Рентабельность основной деятельности	12,42	18,88	40,86
Рентабельность продаж	11,05	15,88	44,06
Рентабельность активов	28,21	5,15	17,98

По данным таблицы 2.3 видно, что в 2018 году деятельность предприятия является убыточной, поэтому рентабельность рассматриваем только за 2017 и 2019 годы, а 2018 год не рассматриваем. В целом за 2017 и 2019 годы наблюдается рост показателей рентабельности за исключением рентабельности активов. То есть, не смотря на то, что деятельность предприятия в 2019 году стала рентабельной, инвестирование в предприятие является весьма рискованным за счет заемного финансирования и отсутствия собственного капитала.

Таким образом, проведенный анализ деятельности предприятия показал, что наблюдается улучшение деятельности предприятия за период с 2017 по 2019 годы, хотя в 2018 году и было ухудшение его деятельности в связи с резким падением заказов от постоянных клиентов.

Общая численность сотрудников предприятия – 900 человек, из которых 300 – инженеры. На предприятии работают 5 кандидатов технических наук.

Доля работников управленческого труда определяется как отношение численности персонала управленческого труда к общей численности персонала предприятия. То есть доля рассчитывается как $9 \text{ чел.} / 900 \text{ чел.} = 0,01$ или 1 %.

$$K_{\text{уп}} = \frac{Ч_{\text{упр.п.}}}{Ч_{\text{ср.сп.}}} = \frac{9\text{чел}}{900\text{чел}} = 0,01 = 1\%$$

Таким образом, управленческий персонал составляет 1% от общей численности предприятия.

Распределение функций происходит в организации в соответствии с должностными обязанностями, так, например, в сфере управления персоналом функции постановки целей и контроля подвластны директору, за исполнение ответственна служба персонала; а в управлении стратегией развития постановкой целей и принятием решений занимается директор, на высших менеджерах (начальниках отделов) лежат функции контроля, исполнения и разработки проектов, а отдел продаж и производство являются непосредственными исполнителями.

Всего в ООО «ТРФЮ» насчитывается около 900 человек. Из которых 654 человека мужчины и 246 женщины, поэтому можно сделать вывод о том, что процентное соотношение мужчин выше женского.

Данное соотношение представлено на рисунке 2.1.

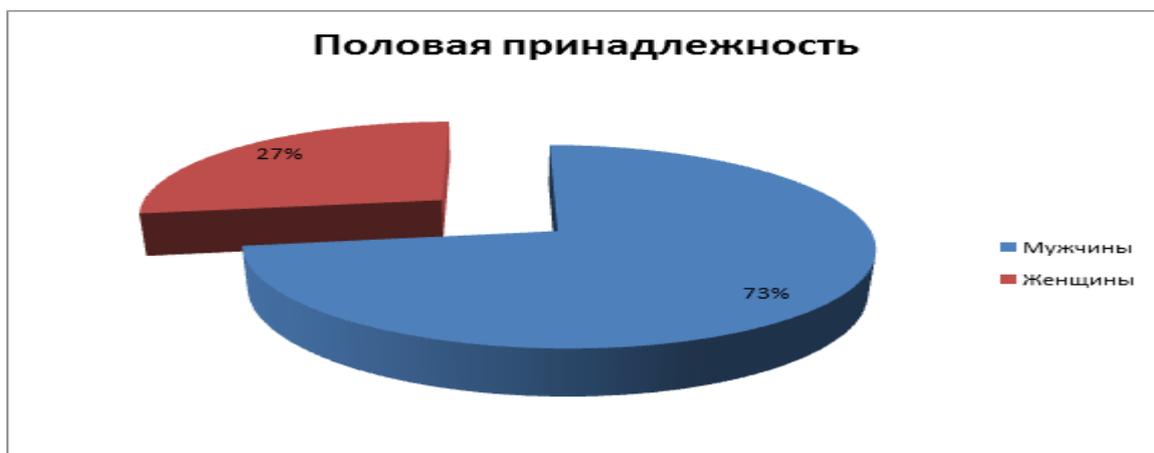


Рисунок 2.1 - Структура персонала ООО «ТРФЮ» по полу

Следует также охарактеризовать структуру персонала по возрасту, образованию и стажу работы, которые представлены соответственно на рисунках 2.2,2.3,2.4.



Рисунок 2.2 – Количественные показатели возрастных групп ООО «ТРФЮ»

На основании данных Рис. 2.2 видно, что основную часть персонала предприятия составляют работники 50-60 лет, другая значительная категория персонала – работники в возрасте 30-40 лет. Отсюда вывод о необходимости привлечения на предприятие молодых работников.

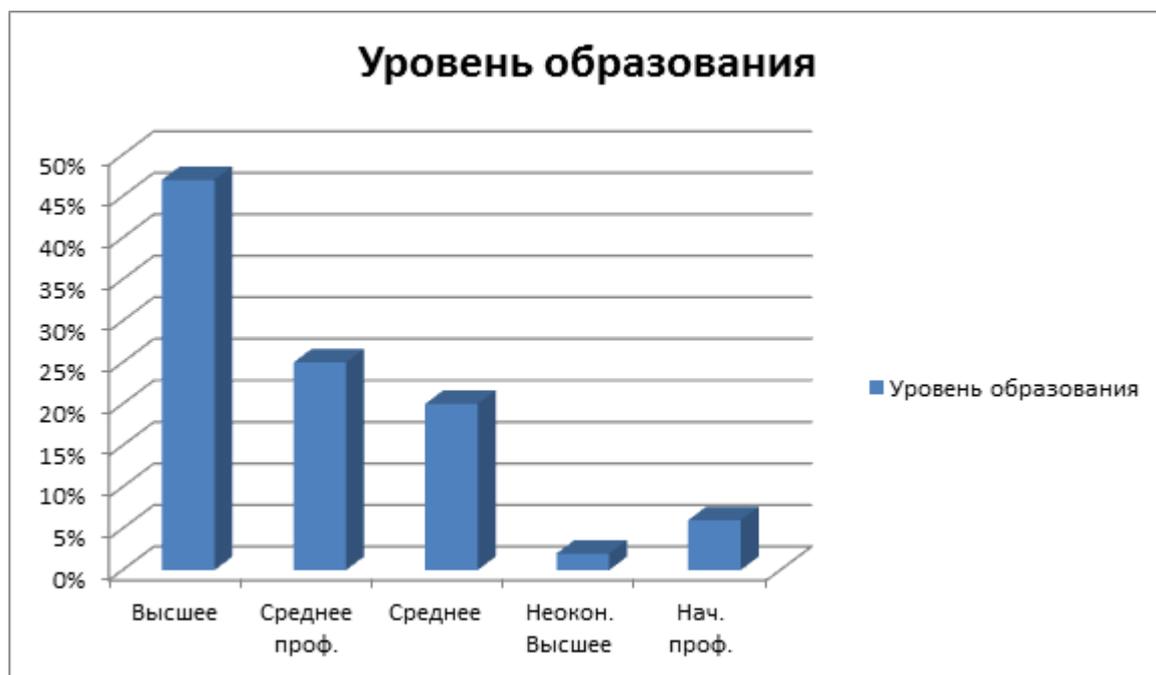


Рисунок 2.3 – Уровень образования на ООО «ТРФЮ»

На основании данных Рис. 2.3 видно, что основную часть персонала предприятия занимают работники с высшим образованием. Однако доля работников со средним профессиональным, средним и начальным образованием также значительна.

профессиональным образованием достаточно велика. Это говорит о необходимости повышения квалификации персонала ООО «ТРФЮ».



Рисунок 2.4 – Структура работников по стажу работы ООО «ТРФЮ»

На основании данных Рис. 2.4 видно, что основную часть в персонале предприятия занимают работники с опытом работы от 5 до 10 лет. Однако, количество работников с опытом работы менее 5 лет также значительно. Это говорит о необходимости создания системы обмена опытом между персоналом предприятия посредством развития системы наставничества, проведения недель обмен опытами, организации тренингов и семинаров наиболее опытными работниками предприятия.

Все работники предприятия в зависимости от степени участия их в производственной деятельности делятся на промышленно-производственный и непромышленный персонал.

К промышленно-производственному персоналу относятся работники, занимающиеся непосредственно производством продукции.

К непромышленному персоналу относятся работники, обслуживающие тех, кто занимается непосредственно производством продукции. Промышленно-производственный персонал, согласно рисунку 2.5, зависит от выполняемых в производстве функций и делится на:

- рабочих (основных и вспомогательных);
- инженерно-технических работников (ИТР);

- служащих;

К рабочим относятся лица, непосредственно участвующие в осуществлении производственного процесса.

К инженерно-техническим работникам относятся специалисты, выполняющие функции технического, организационного и экономического руководства, а так же управления предприятием.

Служащие работники – те, кто заняты делопроизводственными и административно-хозяйственными функциями.

По уровню квалификации рабочие делятся на:

- неквалифицированных;
- малоквалифицированных;
- высококвалифицированных.

Квалификация рабочих определяется разрядами.

Специалисты делятся по квалификационным категориям:

- инженеры 1,2,3, категории;
- без категории.

Руководители распределяются по структурам и звеньям управления.

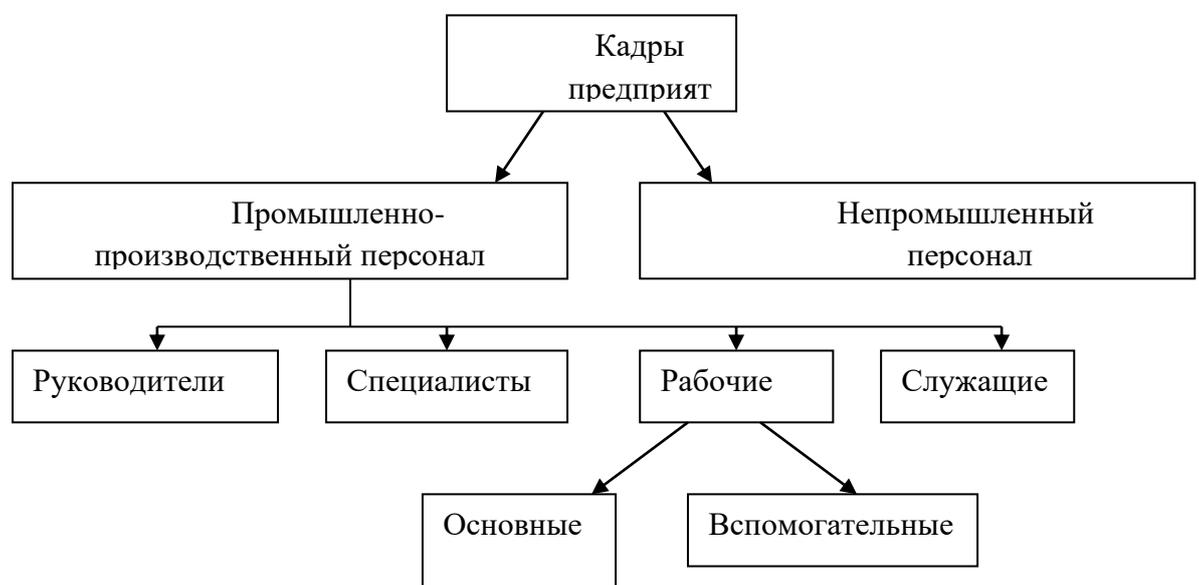


Рисунок 2.5 – Схема состава кадров ООО «ТРФЮ»

Рассчитаем основные показатели, используемые отделом кадров:

- текучесть кадров – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником:

$$K_{тек} = \frac{Ч_{увол}}{Ч_{ср.сп}},$$

где $K_{тек}$ - коэффициент текучести;

$Ч_{увол}$ – численность уволенных за плановый период;

$Ч_{ср.сп.}$ - среднее число сотрудников в плановый период.

Подставим необходимые данные в формулу и получим:

$$K_{тек} = \frac{104}{1023} = 0,1$$

Таким образом, коэффициент текучести равен 0,1. Он неизменен на протяжении двух лет, что свидетельствует, с одной стороны, о благоприятном социально-психологическом климате в организации, с другой стороны, о нежелании возрастного состава организации уступать свое место молодым специалистам.

- расчет потерь рабочего времени на одного работника – то количество производительного времени, которое теряет работник вследствие болезни, отгулов за свой счет, прогулов:

$$K_n = \frac{H_n}{H_{общ}},$$

где K_n – показатель потери рабочего времени на одного работника;

H_n – количество времени, пропущенного работником в течение исследуемого периода;

$H_{общ}$ – общий баланс рабочего времени за исследуемые период.

Итак, возьмем конкретного работника отдела кадров и рассчитаем потерю его рабочего времени:

$$K_n = \frac{120}{7948} = 0,015$$

Получили, что конкретно взятый работник отдела кадров потерял за исследуемый период 1,5 % производительного времени.

Согласно трудовому законодательству Российской Федерации, за нарушение трудовой дисциплины администрация организации может применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечания;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Однако официально в 2019 году не было зафиксировано ни одного нарушения трудовой дисциплины.

За отчетный период в отдел кадров поступило 934 листка временной нетрудоспособности работника по следующим основаниям:

- заболевание;
- травма;
- отпуск по беременности и родам;
- уход за больным членом семьи;
- отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста 1 года 6 месяцев;
- иное.

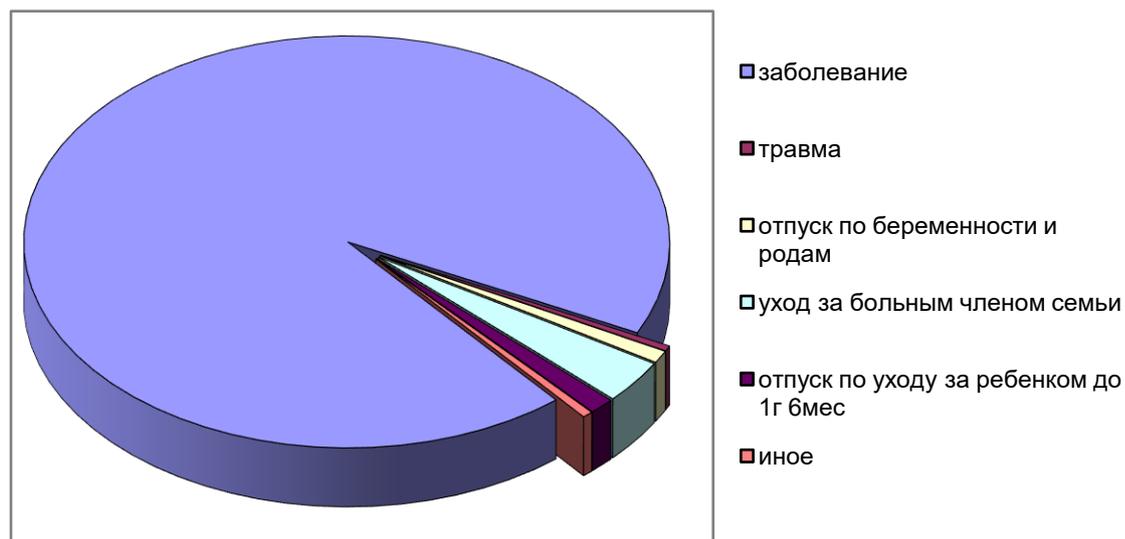


Рисунок 2.6 – Классификация листков временной нетрудоспособности по различным основаниям

Таким образом, примерно 65% всех категорий работников в течение 2019 года обращались в лечебные медицинские учреждения и получали листки временной нетрудоспособности.

Основной акцент в компании делается на привлечение в компанию молодых работников, в том числе – студентов-практикантов и выпускников профильных Вузов.

В 2018 принято на работу 198 человек. Более 63% принимаемых на предприятие сотрудников в возрасте до 30 лет. Из них на рабочие профессии - 59%, специалистов - 39%, Руководителей - 2%. Процент текучести в 2018-2019 г.г. в первый год работы среди сотрудников в возрасте до 30 лет составил 3,5%.

За 2018 год прошли целевую подготовку и курсы повышения квалификации – более 700 специалистов компании. Курсы по освоению профессии для рабочих специальностей (при трудоустройстве, освоению смежных профессий, повышение разрядности) прошли также порядка 700 сотрудников в год.

Активно практикуются тренинги и семинары, проводимые российскими и зарубежными преподавателями по внедрению новых

технологий на производстве и обслуживанию клиентов, такую форму обучения в 2018 году прошли 65 сотрудников.

2.2 Анализ формирования фонда оплаты труда в ООО «ТРФЮ»

Основным документом, на который опирается руководство при установлении оплаты труда, является ТК РФ, а также другие нормативные акты, включая трудовые договора с работниками предприятия. На предприятии также разработано Положение об оплате труда, в котором регулируется оплата труда. В Положении закреплены единые принципы, на которых основана оплата труда работников. Также в нем обоснованы профессиональные группы работников в зависимости от трудности работы, разработанной тарифной сетки, установленных тарифных ставок и окладов, доплат и надбавок.

На основании Положения об оплате труда планируется фонд оплаты труда на следующий период. В ООО «ТРФЮ» установлена 40- часовая рабочая неделя.

Основой тарификации работ является тарифно-квалификационный справочник, в котором определены тарифные ставки работ для различных профессий рабочих. Для определения ставок оплаты труда также используется тарифный справочник для служащих.

Основной формой оплаты труда в ООО «ТРФЮ» является повременно-премиальная оплата труда.

Она заключается в том, что:

- труд рабочих оплачивается по тарифным ставкам в соответствии с разрядом профессии и уровнем оплаты труда;
- для руководителей, специалистов и служащих заработная плата установлена по должностным окладам, которые утверждены Директором

предприятия в штатном расписании, которое составлено на основании Единой тарифной сетки.

В утвержденной ЕТС ООО «ТРФЮ» содержатся показатели тарифной системы оплаты труда, а также работники предприятия получают различные доплаты, надбавки и премии.

Оклады вместе с доплатами и надбавками относятся к постоянной оплате труда.

На предприятии установлены следующие доплаты и надбавки, которые соответствуют статье 153 ТК РФ и предусматривают оплату труда в двойном размере, а также компенсацию за повышенный интенсивный труд, доплаты за работу в ночное время предусмотрены в размере 40% от тарифной ставки. Также на предприятии предусмотрены доплаты за совмещение профессий. Например, в случае, если один работник заболел, то другой работник в соответствии с приказом Директора может выполнять его обязанности, но он получает доплату за совмещение профессий. Размер такой доплаты предусмотрен в статье 60.2 и 151 ТК РФ.

Также на предприятии предусмотрена доплата в соответствии со статьей 152 ТК РФ за сверхурочную работу в полуторном размере за первые два часа. Причем на предприятии установлено, что такая сверхурочная работа не может быть больше 4-х часов подряд или больше 120 часов в год.

Также существует доплата за то, что рабочий день на ООО «ТРФЮ» для менеджеров по продажам разделен на две части. Размер доплаты составляет 20% от тарифной ставки.

В) надбавки стимулирующего характера:

1) за классность водителям автомобилей:

2) первый класс -25% тарифной ставки (должностного оклада);

3) второй класс -10% тарифной ставки (должностного оклада).

4) высокий уровень квалификации для мотивации наиболее подготовленного персонала – может определяться в Приказе директора и должно соответствовать Положению об оплате труда работников организации.

Дополнительное вознаграждение рабочим, работающим по 5-ти дневной рабочей неделе по часовым тарифным ставкам, за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе в соответствии со ст.112 ТК РФ.

Размер вознаграждения оформляется приказом Генерального директора и определяется следующим образом: минимальный размер оплаты труда по Российской Федерации делится на среднемесячную годовую норму рабочего времени, умножается на 8 часов и на количество праздничных дней в месяце.

В случае, если предприятие не работает и простой произошел по вине работодателя, то размер доплаты составляет не меньше, чем 2/3 от средней оплаты труда. В случае, если простой произошел по вине работника, то такой простой обычно не проплачивается.

Доплаты, указанные выше (кроме надбавки за работу на отдаленном месторождении, надбавки за вахтовый метод работы и дополнительного вознаграждения за нерабочие праздничные дни) рассчитываются от присвоенной тарифной ставки (должностного оклада) соответствующего профессии (должности) уровня оплаты труда.

Таким образом, на рассматриваемом предприятии активно используются достоинства тарифной оплаты труда, которые заключаются в том, что размер заработной платы зависит от сложности работы, условий ее выполнения, а также учитывает индивидуальные особенности в организации труда персонала, его индивидуальное профессиональное мастерство, стаж работы. Также используемая тарифная система оплаты труда учитывает уровень интенсивности в случае, если имеет место

руководство, совмещаются профессии. Все перечисленные факторы учтены, так как на предприятии установлены различные доплаты и надбавки к оплате труда.

Между тем, существующая система оплаты труда не лишена и недостатков. Ее самый существенный недостаток заключается в том, что уровень заработной платы в первом разряде меньше прожиточного минимума и ниже установленной законом минимальной оплаты труда. Реально первый разряд не используется ни для одного работника, а к наименее квалифицированным работникам применяются повышающие коэффициенты. Однако проблема низкой оплаты труда низкоквалифицированного персонала на данном предприятии остается и снижает репутацию компании как работодателя. Поэтому многие квалифицированные работники не рассматривают даже возможность работать на предприятии из-за низкой оплаты труда, что снижает возможности предприятия к достижению им преимуществ перед конкурентами. В условиях усиливающейся конкуренции на рынке труда со стороны работодателей за трудовые ресурсы возможности предприятия оказываются несопоставимыми с возможностями конкурентов в вопросах гибкости политики в области оплаты труда. В итоге заработная плата не выполняет своей стимулирующей функции, не позволяет обеспечить предприятию высокий уровень лояльности со стороны работников и конкурентоспособность на рынке труда. Также данная система оплаты труда не способна стимулировать производительность труда, качество выполнения должностных обязанностей. Другим недостатком действующей тарифной сетки является недостаточный уровень дифференциации между разрядами. Также, следует отметить, что на предприятии не реагируют оперативно на ситуацию на рынке труда. Причем на предприятии ограничен рост оплаты труда работников высокой квалификации.

Имеющиеся недостатки ЕТС позволяют сделать вывод, что для ООО «ТРФЮ» необходимо разработать новую систему оплаты труда, которая должна быть в первую очередь ориентирована на конкретный результат.

Рассмотрим переменную часть оплаты труда на предприятии.

Переменная часть ФЗП направляется на:

текущее премирование работников Общества;

создание фонда поощрения на усмотрение руководителя.

Фонд поощрения на основании определения того, кого стоит поощрить руководителем позволяет создать в отделе или другом структурном подразделении лояльных работников и обеспечить с помощью них достичь целей развития подразделения.

Оплата труда студентам учебных заведений на период производственной практики производится по повременно-премиальной системе по тарифным ставкам за фактически отработанное время, в соответствии с принятыми разрядами, по принадлежности профессии к уровню оплаты труда, ученикам по первому разряду согласно единой тарифной сетки первого уровня оплаты труда.

Основой начисления премии на предприятии является «Положение о премировании». В соответствии с данным положением премия на предприятии выплачивается один раз в месяц по результатам работы в прошлом месяце.

Причем размер выплат, которые предусмотрены помимо основной заработной платы не может быть больше, чем запланированный фонд оплаты труда.

Размер заработной платы каждого работника отражен на лицевом счете, который ведется на каждого. Заработная плата выплачивается два раза в месяц. Первый раз заработная плата выплачивается в размере минимальной ставки оплаты труда, а второй раз заработная плата доплачивается с учетом фактически отработанного времени, то есть

происходит окончательный расчет с работником по итогам месяца.

При определении окончательной заработной платы работнику выдается расчетный листок.

Премирование работников предприятия осуществляется из полученной прибыли, и представляют собой ту часть прибыли, которая может быть направлена на текущее премирование работника, а также на выплаты в фонд руководителя.

Обычно в фонд материального поощрения зачисляется 30% чистой прибыли, а в фонд руководителя зачисляется 5% чистой прибыли.

Начисление премии работникам предприятия происходит каждый месяц по итогам работы.

Выплаты из фонда руководителя производятся по итогам квартала, полугодия и года.

Размер премирования зависит исключительно от размера полученной прибыли. В случае, если предприятие по итогам отчетного периода прибыль не получает, то премия работникам предприятия не выплачивается.

Индивидуальный размер премии определяется руководителем структурного подразделения, который распределяет по своему усмотрению премии между работниками из общей суммы премирования, которая выделяется на отдел.

Руководитель структурного подразделения размер премии обосновывает перед директором предприятия, а также дает четкое обоснование размера премии для каждого работника или объясняет отсутствие начисления премии для конкретного работника.

Обычно конкретный размер премии определяется руководителем структурного подразделения на основе коэффициент трудового вклада (КТВ). На рассматриваемом предприятии размер данного показателя может варьировать от одного до двух. Или если, работнику премия не

выплачивается, то данный показатель может составлять ноль.

Коэффициент трудового вклада устанавливает:

Рабочим – непосредственный руководитель и утверждает начальник отдела.

Руководителям, специалистам, служащим подразделений – руководитель отдела, службы и утверждает вышестоящий руководитель по направлению деятельности.

Работники, которые в течение месяца не допустили ни одного производственного упущения и не проявившие особых достижений в работе, получают КТВ = 1,0.

В случае снижения премии конкретному работнику приказом по Обществу, размер КТВ также должен быть снижен непосредственным руководителем пропорционально размеру снижения премии по приказу, сумма высвободившихся средств перераспределению между остальными работниками подразделения не подлежит.

Распределение премии по КТВ осуществляется в пределах суммы премии по отделу.

Премирование работников аппарата управления Общества производится с учетом предложений руководителей, отраженных в листе визирования или служебных записках с резолюцией первого руководителя или его заместителей по направлениям деятельности, представленных в службу отдела труда и заработной платы не позднее чем в последний день отчетного месяца.

В случае, если работник проработал не целый месяц и увольняется, то премия определяется за то время, которое было реально отработано.

В случае, если работник нарушил трудовую дисциплину, то в таком случае премию он не может получить.

В Положении об оплате труда ООО «ТРФЮ» также установлено, что дисциплинарное взыскание может быть применено не позже одного

месяца обнаружения проступка. Причем время болезни работника и его отпуск не считаются. Премия может быть снижена именно в том периоде, в котором было обнаружен проступок. Основанием для расчета премии являются данные оперативного учета реализации товаров и оперативные данные бухгалтерского учета.

Один раз в квартал руководитель подразделения может отдельно выделить работу отдельных сотрудников. Для этого может быть выплачена премия из фонда руководителя структурного подразделения. В случае, если руководитель не использует фонд руководителя структурного подразделения, то себе он не имеет право использовать средства из данного фонда.

Премирование руководителей структурных подразделений осуществляется директором по своему усмотрению и может проводиться как ежемесячно, так и один раз в год. Для этого на предприятии имеются отчисления в фонд директора в размере 15% от чистой прибыли. Премии из фонда директора начисляются исключительно по усмотрению директора и причем сам директор не может начислить себе премии.

Премиальное вознаграждение директору могут утвердить только учредители по результатам отчетного периода.

2.3. Анализ использования фонда оплаты труда

Анализ динамики фонда заработной платы проведем на основе данных таблицы 2.3.

Таблица 2.3 – Затраты на оплату труда и социальные выплаты персонала

Показатель	Базисны	Отчётный период	Изменения в отчётном году
------------	---------	-----------------	---------------------------

	й период	(факт)					
		План	факт	тыс. руб.		%	
				к базисн.	к плану	к базис н.	к план у
1. Затраты на оплату труда и социальные выплаты, тыс. руб.	225914,4	241390,9	242775,70	16861,30	1384,8	107,5	100,6
2. Фонд заработной платы, тыс. руб.	209066,40	224193,6	225739,00	16672,60	1545,40	108,0	100,7
2.1. Фонд заработной платы к общим затратам, %	92,54	92,88	92,98	0,44	0,11	100,5	100,1
3. Выплаты социального характера, тыс. руб.	16848,00	17197,30	17036,70	188,70	-160,60	101,1	99,1
3.1. Выплата социального характера к общим затратам, %	7,46	7,12	7,02	-0,44	-0,11	94,1	98,5
4. Численность персонала предприятия, чел.	1 080	1 085	1 090	10,00	5,00	100,9	100,5
5. Выработка продукции на 1 работника в текущих ценах, тыс. руб.	195 000	203 600	204 500	9 500,00	900,00	104,9	100,4

Продолжение таблицы 2.3

Показатель	Базисный период	Отчётный период		Изменения в отчётном году (факт)			
		План	факт	тыс. руб.		%	
				к базисн.	к плану	к базисн.	к плану
6. Средняя заработная плата, руб.	193 580	206 630	207 100	13 520,00	470,00	107,0	100,2
7. Средний размер выплат социального характера, руб.	15 600	15 850	15 630	30,00	- 220,00	100,2	98,6
8. Средний совокупный доход	210 600	219 450	220 130	9 530,00	680,00	104,5	100,3

По данным таблицы видно, что в отчетном году затраты на оплату труда и социальные выплаты были на 16861,3 тыс. руб. или на 7,5% больше, чем в отчетном, а план перевыполнен на 1384,8 тыс. руб. или на 0,6%.

Рост затрат на оплату труда и социальные выплаты связан с ростом заработной платы на 8,0% и выплатами социальными на 1,1%.

План по затратам на оплату труда выполнен за счет перевыполнения плана по труду на 0,7%. По социальным выплатам план не выполнен на 0,9%.

Причем основную долю в затратах занимают выплаты заработной платы и выросли на 0,44% по сравнению с прошлым годом, превысив план на 0,11%. Доля же выплат социального характера снизилась.

Численность персонала в текущем году больше, чем в прошлом году на 0,9% и превышает план на 0,5%.

План по выработке продукции перевыполнен на 4,9% и превысил план на 0,4%.

А средняя заработная плата выросла на 7,0%, превысив план на 0,2%.

Средние же выплаты социального характера выросли на 0,2%, план не выполнен на 1,4%.

Совокупный доход в целом вырос на 4,5%, превысив план на 0,3%.

То есть совокупный доход в целом вырос в меньшей степени, чем выработка (4,5% меньше 4,9%).

Однако фонд оплаты труда вырос в большей степени, чем выработка, что свидетельствует о нерациональном его использовании (7,0% больше 4,9%).

Таким образом, в динамике наблюдается рост фонда заработной платы и выплат социального характера, причем заработная плата занимает основную долю в затратах на персонал и ее доля растет. Доля же выплат социального характера в оплате труда снижается. Причем рост оплаты труда считается не обоснованным, так как он превысил выработку персонала.

Рассмотрим структуру затрат работодателя на персонал в таблице 2.4.

Таблица.2.4 – Структура использования средств оплаты труда и выплат социального характера

Показатель	Базисный период	Отчётный период		Изменение в отчётном году (факт)				
		план	факт	тыс. руб.		в % к затратам		
				к базис.	к плану	базисному периоду	Отчётный год	
							план	факт
1. Использовано на оплату труда и социальные выплаты	225 914,40	241 390,9 0	242 775,7 0	16 861,30	1 384,80	100,00	100,00	100,00
1.1. На оплату труда	209 066,40	224 193,6 0	225 739,0 0	16 672,60	1 545,40	92,54	92,88	92,98
Оплата за отработанное время	186 330,10	196 180,6 0	198 130,5 0	11 800,40	1 949,90	82,48	81,27	81,61
1.1.2. Оплата труда за неотработанное время	20 571,30	25 767,3 0	25 297,9 0	4 726,60	- 469,40	9,11	10,67	10,42
1.1.3. Единовременные поощрения	1 856,30	1 920,1 0	1 980,5 0	124,20	60,40	0,82	0,80	0,82

Продолжение таблицы 2.4

Показатель	Базисный период	Отчётный период		Изменение в отчётном году (факт)				
		план	факт	тыс. руб.		в % к затратам		
				к базис.	к плану	базисному периоду	Отчётный год	
							план	факт
1.1.4. Выплаты на питание, жильё, топливо	308,7	325,6	330,1	21,40	4,50	0,14	0,13	0,14
1.2. Выплаты социального характера	16 848,00	17 197,3 0	17 036,7 0	188,70	- 160,60	7,46	7,12	7,02

По данным таблицы видно, что основную долю в выплатах составили выплаты за отработанное время. В отчетном году их доля снизилась с 82,48% до 81,61%, что больше 81,27%, как было предусмотрено в плане.

Второе по значимости место в оплате труда занимает оплата труда за неотработанное время. В динамике ее доля выросла с 9,11% в базисном году до 10,42% в отчетном году, что меньше, чем предусмотрено в плане – 10,67%.

Доля единовременных поощрений практически стабильна и занимает примерно 0,82%.

Доля выплат на питание жильё и топливо также примерно стабильна в периоде и составляет 0,14%.

Доля выплат социального характера снизилась с 7,46% в базисном году до 7,02% в текущем году.

Таким образом, в целом использование средств работодателем на персоналом в основном связана с выплатой заработной платы за отработанное время, во вторую очередь за неотработанное время, в третьих за выплаты социального характера. Выплаты же единовременных поощрений и выплаты на жилье, питание и топливо практически минимальные. И их доля не меняется в текущем году по сравнению с базисным годом.

Рассмотрим подробнее использование средств за отработанное время в таблице 3.

По данным таблицы видно, что основную часть выплат за отработанное время составляют выплаты по тарифным ставкам. В динамике они выросли на 3,64%, превысив план на 2,51%.

Второе по значимости место в выплатах по тарифным ставкам занимают выплаты стимулирующего характера. Они выросли на 8,25%, превысив план на 6,78%.

Таблица 2.5 – Использование средств на оплату труда за отработанное время

Показатель	Базисный период, тыс. руб.	Отчётный год, тыс. руб.		В % к итогу			Отчётный год к базисному, %	
		план	факт	Базисный период	Отчётный период		план	факт
					план	факт		
1. Оплата за отработанное время	186 330,10	196 180,60	198 130,50	100,0	100,0	100,0	105,2 9	106,3 3

Продолжение таблицы 2.5

Показатель	Базисный период, тыс. руб.	Отчётный год, тыс. руб.		В % к итогу			Отчётный год к базисному, %	
		план	факт	Базисный период	Отчётный период		план	факт
					план	факт		
2. Оплата по тарифным ставкам	81 150,20	83 190,50	84 100,30	43,6	42,4	42,4	102,5 1	103,6 4
3. Выплаты стимулирующего характера	75 316,10	80 424,00	81 530,10	40,4	41,0	41,1	106,7 8	108,2 5
3.1. Премии за основную работу	53 160,00	55 200,30	56 130,80	28,5	28,1	28,3	103,8 4	105,5 9
3.2. Оплата за перевыполнение норм	10 180,00	11 115,40	11 680,40	5,5	5,7	5,9	109,1 9	114,7 4
3.3. Надбавки, доплаты	11 976,10	12 800,30	13 718,90	6,4	6,5	6,9	106,8 8	114,5 5
4. Компенсации	27 947,80	30 550,00	30 410,10	15,0	15,6	15,3	109,3 1	108,8 1
4.1. За условия и режим труда	7 316,80	7 252,00	6 600,00	3,9	3,7	3,3	99,11	90,20

Продолжение таблицы 2.5

Показатель	Базисный период, тыс. руб.	Отчётный год, тыс. руб.		В % к итогу			Отчётный год к базисному, %	
		план	факт	Базисный период	Отчётный период		план	факт
					план	факт		
4.2. Территориальное регулирование заработной платы	20 631,00	23 298,00	23 810,10	11,1	11,9	12,0	112,9 3	115,4 1
5. Прочие выплаты	1 916,00	2 016,10	2 090,00	1,0	1,0	1,1	105,2 2	109,0 8
6. Отработано персоналом, тыс. чел.-ч.	108 200,30	108 500,00	108 580,00				100,2 8	100,3 5
7. Часовая тарифная ставка, руб.	750,00	766,73	774,55				102,2 3	103,2 7
8. Часовая заработная плата, руб.	1722,0 8	1808,12	1824,74				105,0 0	105,9 6

Продолжение таблицы 2.5

Показатель	Базисный период, тыс. руб.	Отчётный год, тыс. руб.		В % к итогу			Отчётный год к базисному, %	
		план	факт	Базисный период	Отчётный период		план	факт
					план	факт		
9. Стимулирующие выплаты, в % к тарифной оплате	92,81	96,67	96,94				104,16	104,45
10. Премии за основную работу	65,51	66,35	66,74				101,29	101,88

Рост стимулирующих выплат связан с ростом надбавок на 14,55%, ростом оплаты за перевыполнение норм на 14,74%.

Рост компенсаций на 8,81% вызван ростом на 15,74% в связи с территориальным регулированием оплаты труда, прочих выплат на 9,08%.

Выплаты же за условия и режим труда снизили свою долю, снизив свой размер на 9,8%.

В целом персоналом отработано в текущем году на 0,35% больше, чем в прошлом году, а тарифная ставка выросла на 3,27%, а заработная плата на 5,96%.

Стимулирующие выплаты и премии увеличили свое значение в оплате труда.

Таким образом, в основном оплата труда на предприятии в большей части выплачивается по тарифным ставкам вне зависимости от

результатов труда. Влияние выплат по результатам труда не такое значительное и в основном только на 5-6% связаны с перевыполнением норм. Премии за основную работу больше связаны с наличием средств на выплату премий, чем с результатом работы конкретного работника или цеха.

Компенсации за условия и режим труда влияют не так значительно, что должно вызвать у работников искать лучшие условия труда, если они далеки от нормальных.

Глава 3. Совершенствование формирования и использования фонда оплаты труда в ООО «ТРФЮ»

3.1. Зарубежный опыт формирования оплаты труда

Рассмотрим зарубежный опыт оплаты труда. В Германии со временем сдельная оплата труда также постепенно утрачивает свое значение, и используются все в большей степени другие формы оплаты труда. Например, подрядная форма оплаты труда, а также повременная форма оплаты труда. Развитие различных систем оплаты труда в Германии проведено на рисунке 2.1. По данным рисунка видно, что все в большей степени начинает использоваться подрядная форма оплаты труда, которая связана с тем, что в Германии постоянно растет уровень автоматизации труда. Также увеличивается применение повременной оплаты труда и отдельных ее разновидностей.



Рис. 3.1 - Развитие форм оплаты труда в металлообрабатывающей промышленности Германии

Способы оценки труда персонала приведены на рисунке 3.2.



Рис. 3.2. Способы оценки труда персонала

По рисунку 3.2 видно, что существует аналитическая и суммарная оценка труда работника. Особенностью аналитической оценки работника является то, что работник оценивается в целом и отдельно особенности рабочего места не учитываются.

Аналитическая оценка предполагает использование двух методов:

- метод ранговой последовательности, то есть оцениваются наиболее предпочитаемые характеристики работников;
- балльный метод заключается в том, что каждой характеристике присваивается определенный балл.

После того, как каждая характеристика получила ранг и балл, можно их объединить и тогда при определении общей суммы баллов можно будет учитывать и ранговую последовательность, и балльную оценку.

Данный метод получил наиболее широкое распространение, а метод аналитической оценки применяется не так часто.

Суммарные оценки заключаются в том, что учитывается специфика рабочего места, а также уровень квалификации работника, стаж его работы, а также других характеристик, которые являются важными для конкретного рабочего места.

Другой особенностью зарубежных оплат труда – это то, что разрыв между минимальной и максимальной оплатой труда является не значительным и не превышает 50%. В частности, в Комитете по социальным правам в Совете Европы считают, что такое соотношение должно составлять от 50 до 60% с учетом вычета налогов. Такой разрыв позволит обеспечить высокий уровень жизни для персонала, а также членов семей работников. Именно в таком случае заработная сможет выполнять свою воспроизводственную функцию, обеспечивая не только справедливую оплату труда, но и возможность рабочей силе воспроизводиться.

В данном плане наиболее показательным является опыт Швеции, в которой заработная плата выравнивается с точки зрения повышения оплаты низко оплачиваемых работников и не значительно повышается оплата труда высоко оплачиваемых работников. Также профсоюзы добиваются того, что в коллективные договоры включаются пункты о том, что оплата труда низкооплачиваемого персонала должна расти в первую очередь. Например, самая низкая заработная считается в 90-95 тысяч крон в год, а самая высокая оплата труда составляет 180 тысяч крон. Также используется прогрессивное налогообложение, которое также предполагает то, что дифференциация не должна быть больше трех. Такой уровень дифференциации в оплате труда является самым низким в мире.

Таким образом, рассмотрев зарубежный опыт оплаты труда можно сделать вывод, что его отличие от зарубежного опыта заключается в низкой дифференциации оплаты труда, то, что ставки оплаты труда согласовываются с профсоюзами, а также размер заработной платы

учитывает, как ценность рабочего места работника, так и результаты его труда.

3.2. Предложения по повышению эффективности формирования и использования фонда оплаты труда

Предложения по повышению эффективности использования средств на оплату труда, предназначенных для оплаты труда, можно классифицировать по следующим направлениям:

- необходимо увеличить объем выполняемых работ и услуг, Таким образом, не допускать роста численности рабочих и служащих, если не выполняется план основной деятельности организации.

- необходимо в соответствии с современными условиями постоянно совершенствовать процессы оказания в части их автоматизации, приобретать оборудование, приносящее более больший эффект в сравнении с существующим оборудованием.

- необходимо разрабатывать и внедрять в деятельность более прогрессивные технологии, интенсифицировать процессы технологий.

- рекомендуется развивать производственную специализацию, совершенствовать организацию труда и производство.

- требуется разработать современные методы стимулирования деятельности работников организации, например, расширить приемы материального поощрения работников организации.

- если есть возможность, то сократить простои вследствие поломки техники, повысить ритмичность производственных процессов.

- необходимо совершенствовать процесс нормирования труда, то есть, сократить затраты рабочего времени, являющихся

непроизводительными из-за того, что низкий уровень нормирования и организации труда.

- требуется оптимизировать сменный режим работы.

- необходимо развивать систему разделения труда.

Рассмотрим практические аспекты совершенствования формирования и использования фонда оплаты труда работников.

Рассмотрим возможность внедрения в ООО «ТРФЮ» системы мотивации персонала на основе КРІ - ключевого индикатора выполнения.

Мотивация – это побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении своих интересов. Очень важно, чтобы все сотрудники компании понимали, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты цели сотрудника. Прибыль компании является источником выплаты дополнительного вознаграждения. Она может быть частично использована для дополнительного вознаграждения сотрудников, а если прибыль не получена, ничьи интересы не будут достигнуты.

КРІ представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат.

Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата. Согласно статье 81 КЗоТ РФ, оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе должностных окладов, которые устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника. Для руководителей,

специалистов и служащих может быть установлен иной вид оплаты труда, основанный на достижении определенных показателей.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованны.

Оценка выполнения КРІ происходит в специальных таблицах – «Матрицах КРІ».

Ввод в индивидуальное соглашение по целям «Матрица КРІ» количественных и качественных целей происходит на основании совместного творчества руководителя и его сотрудников. Удобство использования разработки целей и показателей достигается ранее подготовленным набором возможных критериев оценки данной должности, полностью соответствующим специфике именно вашей компании. Этот возможный перечень критериев называют «Корпоративной библиотекой КРІ». После завершения отчетного периода руководители в каждом конкретном случае смогут выбирать те или иные цели.

Периодичность премирования сотрудников может быть годовая, полугодовая, квартальная и ежемесячная. Она зависит от занимаемой должности, целей и задач компании.

Так, например, годовое премирование будет эффективно и своевременно лишь для топменеджеров, которые связаны контрактами и итоговыми результатами компании. Годовое и полугодовое премирование

применяется, если вы не смогли договориться с персоналом о снижении соотношения окладной и переменных частей в пользу переменной.

Для избежания недостатков долгосрочного премирования (год и полгода), компания обязана создать механизмы ежемесячной отчетности по выполнению индивидуальных показателей. Некоторые компании считают годовой коэффициент результативности как среднеарифметическое значение за весь год. Это делается для того, чтобы сотрудники понимали, что влияние на оценку и премию оказывают результаты каждого месяца.

Чем человек ближе к цели, тем выше его внутренняя мотивация и уровень активности. Поэтому не следует дополнительно стимулировать его к деятельности, так как может возникнуть эффект перемотивации с последующим снижением эффективности. Чем дальше субъект от цели, тем эффективнее будет дополнительное стимулирование.

Полугодовое и ежеквартальное премирование мы рекомендуем применять для мотивации руководителей отделов, менеджеров среднего звена и сотрудников обслуживающих подразделений. Величина переменной части денежного вознаграждения должна составлять не менее 30% от оклада.

По данным исследований, проводившихся в России, размер премии (переменной части компенсационного пакета) на базе КРІ должен составлять не менее 25–30% от постоянной части компенсационного пакета, иначе премия по результатам выполнения КРІ теряет свою стимулирующую силу.

Ежемесячная выплата премии рекомендуется сотрудникам продающих подразделений, службы маркетинга и логистики, а также сотрудникам, чья работа напрямую завязана на результат работы компании. Любая другая периодичность выплат для таких сотрудников будет несвоевременна и непривлекательна. В процентном отношении их

вознаграждение должно состоять на 30% из оклада и на 70% из переменной части – премии.

Критериями эффективности системы мотивации являются:

- четко поставленные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;

- понятный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности;

- простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Вознаграждение за способности, оценка каждого сотрудника исходя из сравнения его достижений с достижениями других, возможно, более способных сотрудников может снижать самооценку, самоуважение и уверенность в своих силах. Целесообразнее сравнивать результаты работы сотрудника с результатами его работы за предыдущий период и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех.

После того как будут определены цели и разработаны показатели, необходимо найти веса показателей.

Практические принципы уравнивания целей и КРІ

- Чем важнее цель, КРІ, тем больше ее вес.

- Веса надо расставлять, начиная с более важных КРІ.

- Плохо измеряемые, нерелевантные, общие цели, КРІ, не должны иметь большой вес (15–20%).

- Цели, КРІ, не должен быть «тяжелее» 50% и «легче» 5%.

- Сумма весов всех задач должна быть не меньше и не больше 100%.

Далее определяются диапазоны значений КРІ.

Формула расчета квартальной, ежемесячной или годовой премии (КП):

$$\text{КП} = \text{Б} \times \text{П} \times (w_1 \times K_1 + w_2 \times K_2 + w_3 \times K_3 + \dots + w \times K_n),$$

где Б – базовый должностной оклад;

П – размер премии от базового должностного оклада;

K1, K2, K3, Kn – коэффициент выполнения KPI;

w1, w2, w3, wn - удельный вес каждого KPI.

3.3.Алгоритм внедрения KPI для ООО «ТРФЮ»

Рассмотрим алгоритм внедрения системы KPI.

Цели проекта:

Создать сплоченную команду профессионалов и эффективных менеджеров. Сформировать знания и навыки в рамках обучения технологиям разработки KPI руководителей подразделений компании. Каждый из участников обучения под руководством тренера-консультанта и менеджеров проекта должен получить не только знания технологии и методики разработки, но и разработать цели и показатели для своих подразделений.

- Повысить эффективность, прибыльность бизнеса и снизить затраты. Разработать цели и KPI для всех должностей подразделений.

- Повысить результативность и эффективность сотрудников. Разработать и внедрить мотивацию персонала на результат – KPI.

- Создать «информационную базу» для принятия правильных управленческих решений. Обеспечить быстрый сбор и контроль данных по исполнению KPI. Автоматизация системы KPI.

Краткое описание проекта

1. Подготовительный этап.

- Интервьюирование и консультации с представителями компании.

- Изучение организационной структуры компании.

- Изучение стратегии, определенной акционерами. Изучение стратегии (ключевых компетенций и факторов успеха) компании на год.

Проведение PEST (анализ внешней макросреды компании: Political (политической), Economic (экономической), Social (социальной), Technological (технологической)), SWOT-анализа (анализ сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон, возможностей (Opportunities) и угроз (Threats)), матрица BCG (разработанная Boston Consulting Group) для формирования стратегических факторов успеха на 3 года.

- Изучение ключевых функций (бизнес-процессов) всех должностей, участвующих в проекте.

2. Разработка системы KPI и системы мотивации на базе KPI.

- Разработка осуществляется с привлечением руководителей и ключевых сотрудников компании. Материалами для разработки являются цели и KPI, которые будут разработаны руководителями в процессе обучения, а также методика, разработанная консультантом.

Данная методика, использует ключевые стратегические приоритеты (факторы успеха) и понимание функций сотрудника. Она позволяет разработать цели, KPI и задачи для их достижения в кратчайшие сроки.

- Разработка «Плана работ» под каждый KPI (самостоятельно подразделениями).

- Подготовка документов к согласованию с руководством.

- Согласование с руководством компании итоговых документов.

3. Автоматизация системы KPI в программе «KPI.BZ».

- Внесение всех данных в систему.

- Настройка и опытная эксплуатация.

Результаты проекта

- Итоговый отчет, содержащий иерархический перечень целей и KPI по всей компании.

- Знания и навыки управления эффективностью у всех руководителей компании.

- Ключевые показатели эффективности – «Матрицы KPI» для всех должностей на год.

- «Планы работ» на год для всех должностей.

- Автоматизированная система KPI и система мотивации на базе KPI в единой информационной среде, например с использованием программы «KPI.BZ».

К разработке компенсационного пакета на основе концепции KPI, следует приступать с определения жизненного цикла продукции компании.

На данный момент ООО «ТРФЮ» находится на стадии, которой соответствует стратегия удержания позиций. То есть высокие темпы роста рынка сменились умеренными, а компания занимает на нем определенную нишу.

Далее обращаемся к стратегическим целям компании. В последние три года руководство компании столкнулось с проблемой снижения рентабельности производства (в 2019 г. она составила 7,7%), поэтому одной из стратегических целей компании является следующая:

- рентабельность услуг в 2020 г. 10%;

в 2021 г. 12%

в 2022г. 15%

Когда компания находится на этапе стабильности, повысить рентабельность своего бизнеса она может как за счет улучшения работы с клиентами, так и за счет оптимизации бизнес-процессов. Инвестиционные проекты по большей части направлены на ликвидацию «узких мест», расширение мощностей и постоянное совершенствование бизнеса.

В соответствии с общей целью предприятия определим личные цели каждого сотрудника (табл. 3.1).

Процесс определения цели осуществляется в несколько этапов:

1) определение ключевой функции;

2) выбор критерия (время, качество, стоимость и т.д.);

3) установление желаемого результата.

Таблица 3.1 – Определение личных целей сотрудников

Должность	Ключевая функция	Критерий	Желаемый результат;	Цель
Бухгалтер	Официальная финансовая и налоговая отчетность	Время предоставления	Обеспечить 100% своевременность сдачи	Количество нарушений сроков
	Внутренний отчет о движении денежных средств	Время предоставления	Обеспечить 100% своевременность составления	Количество нарушений сроков
	Работа с первичными учетными документами	Время принятия к учету или оформления	Обеспечить 100% своевременность принятия к учету	Количество нарушений сроков
Главный инженер	Контроль технического состояния оборудования и техники	Время простоя оборудования и техники по причине неисправности	Сократить время простоя оборудования по причине неисправности	Кисп = Фактическое время использования/Плановое время использования
		Стоимость внепланового ремонта оборудования	Сократить затраты на внеплановый ремонт оборудования	Затраты на ремонт
	Обеспечение выполнения норм безопасности и охраны труда	Стоимость уплаченных штрафов за выявленные нарушения	Сократить затраты на уплату штрафов	Размер уплаченных штрафов
		Стоимость выплаченных компенсаций в результате	Сократить затраты на выплату компенсаций	Размер выплаченных компенсаций

Должность	Ключевая функция	Критерий	Желаемый результат;	Цель
		несчастных случаев		
	Руководство подразделениями	Качество работы подчиненных подразделений	Обеспечить 100% выполнение показателей подразделениями	Количество показателей, по которым достигнуто плановое значение
Начальник отдела сборки	Планирование работы участка	Выполнение производственного плана	Обеспечить 100% выполнение плана производства	Процент выполнения плана
	Отчетность подразделения	Время предоставления	Обеспечить 100% своевременность составления	Количество нарушений сроков
Начальник отдела инженеров	Организация работы подразделения	Время обработки поступающих заказов	Обеспечить 100% выполнение инженерных работ в установленный срок	Количество нарушений сроков
	Повышение квалификации и инженеров	Квалификация инженеров	Увеличить квалификацию инженеров	Количество инженеров прошедших обучение
Сборщик	Сборка клапанов	Количество собранных клапанов	Обеспечить выполнение плановой выработки на 100%	Количество собранных клапанов
		Качество собранных клапанов	Снизить количество клапанов не прошедших контроль качества с первого раза	Количество забракованных единиц

Должность	Ключевая функция	Критерий	Желаемый результат;	Цель
Инженер	Проектирование оборудования	Качество выполнения проектов	Снизить количество рекламаций заказчиков	Количество рекламаций заказчиков
		Своевременность выполнения проектов	Обеспечить 100% выполнение инженерных работ в установленный срок	Количество нарушений сроков
	Настройка оборудования	Качество работы по настройке	Снизить количество рекламаций заказчиков	Количество рекламаций заказчиков
	Устроение неполадок	Качество работы устранению неполадок	Снизить количество рекламаций заказчиков	Количество рекламаций заказчиков

Далее проведем распределение весов КРІ (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Взвешивания (выбор приоритетов) КРІ в «матрице КРІ» у сотрудника

Должность	КРІ	Вес КРІ, %
Бухгалтер	Количество нарушений сроков сдачи официальной отчетности	50
	Количество нарушений сроков подготовки внутренней отчетности	20
	Количество нарушений сроков принятия к учету первичных документов	30
Итого		100
Главный инженер	Кисп = Фактическое время использования/Плановое время использования	25
	Затраты на ремонт	15

Должность	KPI	Вес KPI, %
	Размер уплаченных штрафов	25
	Размер выплаченных компенсаций	25
	Количество показателей, по которым достигнуто плановое значение	10
Итого		100
Начальник отдела сборки	Процент выполнения плана	50
	Количество нарушений сроков	50
Итого		100
Начальник отдела инженеров	Количество нарушений сроков выполнения проектов	70
	Количество инженеров прошедших обучение	30
Итого		100
Сборщик	Количество собранных клапанов	40
	Количество забракованных единиц	60
Итого		100
Инженер	Количество рекламаций заказчиков	25
	Количество нарушений сроков	25
	Количество рекламаций заказчиков	25
	Количество рекламаций заказчиков	25
Итого		100

Далее определяем диапазоны значений для каждого KPI.

Таблица 3.3 - Определение диапазонов значений KPI

Должность	KPI	Диапазон значений
-----------	-----	-------------------

Должность	КРІ	Диапазон значений				
Бухгалтер	Количество нарушений сроков сдачи официальной отчетности	Диапазон значений	0	1	>2	
		K1	1	0,9	0,5	
	Количество нарушений сроков подготовки внутренней отчетности	Диапазон значений	0	1-3	>3	
		K2	1	0,9	0,5	
	Количество нарушений сроков принятие к учету первичных документов	Диапазон значений	0	1-5	>6	
		K3	1	0,9	0,5	
Главный инженер	Кисп = Фактическое время использования/Плановое время использования	Диапазон значений	100	100 - 95	< 95	
		K4	1	0,9	0,5	
	Затраты на ремонт	Диапазон значений, тыс. руб./ кв.	< 50	50	>50	
		K5	1,1	1	0,8	
	Размер уплаченных штрафов	Диапазон значений тыс. руб./ кв.	0	0 – 50		
		K6	1	0,9	0,5	
	Размер выплаченных компенсаций	Диапазон значений тыс. руб./ кв.	0	0 – 50	> 50	
		K7	1	0,9	0,5	
	Количество показателей, по которым достигнуто плановое значение	Диапазон значений	10	7 - 9	< 7	
		K8	1,2	1	0,8	
	Начальник отдела сборки	Процент выполнения плана	Диапазон значений	> 110	100	< 90
			K9	1,2	1	0,6
Количество нарушений сроков		Диапазон значений	0	1-2	>3	
		K10	1,1	1	0,8	
Начальник отдела инженеров	Количество нарушений сроков выполнения проектов	Диапазон значений	0	1-2	>3	
		K11	1,1	1	0,8	

Должность	КРІ	Диапазон значений			
		Диапазон значений	>4	3	1-2
	Количество инженеров прошедших обучение	К12	1,1	1	0,9
		Диапазон значений	100	100 - 95	<95
Сборщик	Процент выполнения плана по количеству собранных клапанов	К13	1	0,9	0,6
		Диапазон значений	0	1-2	>3
	Количество забракованных единиц	К14	1,1	1	0,8
		Диапазон значений	0	1-2	>3
Инженер	Количество рекламаций заказчиков	К15	1,1	1	0,8
		Диапазон значений	0	1-2	>3
	Количество нарушений сроков	К16	1,1	1	0,8
		Диапазон значений	0	1-2	>3
	Количество рекламаций заказчиков	К17	1,1	1	0,8
		Диапазон значений	0	1-2	>3
	Количество рекламаций заказчиков	К18	1,1	1	0,8
		Диапазон значений	0	1-2	>3

В зависимости от данных условий разрабатывается шкала премирования, которая устанавливает, кому, при каких условиях достижения показателя, в каком размере на основании формулы КРІ начисляют премиальные выплаты.

Определение процента соотношения переменной (по результатам КРІ) и постоянной частей в структуре компенсационного пакета сотрудника в зависимости от выполнения и участия в бизнес-процессах за отчетный период разбирается в табл. 3.4.

Таблица 3.4. Процентное соотношение элементов компенсационного пакета у различных сотрудников в зависимости от типа бизнес-процесса

Бизнес-процесс	Должность	Оклад, %	Переменная часть, %
Основные бизнес-процессы	Инженеры	30	70
	Сборщики	30	70

Поддерживающие бизнес-процессы	Бухгалтер	50	50
Управленческие бизнес-процессы	Главный инженер	70	30
	Начальник отдела инженеров	70	30
	Начальник отдела сборки	70	30

Таким образом, формирование мотивации на базе КРІ будет состоять из двух основных частей: константной части, переменной части (бонусов) за достижение результатов по КРІ

Условия премирования учитывают особенности достижения каждого из КРІ (переменной части компенсационного пакета) и отражают требования к исполнителю по его достижении.

Улучшение эффективности его работы открывает гигантские возможности

для увеличения производительности труда и получения более высоких результатов. Из всех ресурсов, доступных людям, человеческий ресурс является наиболее продуктивным, гибким и изобретательным.

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы КРІ увеличивает прибыль компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала. Внедрение системы управления и мотивации с помощью КРІ требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда.

Более сорока лет система КРІ доказывает свою эффективность в западных компаниях и более пятнадцати лет – в компаниях России и стран СНГ.

Основные результаты российских компаний следующие:

- увеличение выручки более чем на 10% за счет концентрации на клиентах;
- снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (так как по статистике снижение на 5% оттока дает до 15% прибыли);
- снижение затрат как минимум на 10 – 20%;
- многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
- качество как цель номер один, приводящая к победе над конкурентами;
- увеличение прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
- улучшение конкурентных преимуществ.

Из доступных руководителям инструментов, позволяющих осуществлять изменения в организации и вести ее в новом направлении, КРІ, возможно, самые эффективные.

Заключение

В данной работе исследуется деятельность ООО «ТФРЮ», которое занимается перевозками пассажиров и имеет линейно-функциональную структуру управления, которая предполагает выделение основных направлений деятельности и их обслуживание. Основное направление деятельности заключается в оказании услуг трансфера, а также техническим обслуживанием и ремонтом транспортных средств.

В организации оплата труда выплачивается на основании положения об оплате труда, а премии выплачиваются в соответствии с положением о премировании. На основании Положения об оплате труда планируется фонд оплаты труда на следующий период. В ООО «ТФРЮ» установлена 40- часовая рабочая неделя. на рассматриваемом предприятии активно используются достоинства тарифной оплаты труда, которые заключаются в том, что размер заработной платы зависит от сложности работы, условий ее выполнения, а также учитывает индивидуальные особенности в организации труда персонала, его индивидуальное профессиональное мастерство, стаж работы. Также используемая тарифная система оплаты труда учитывает уровень интенсивности в случае, если имеет место руководство, совмещаются профессии. Все перечисленные факторы учтены, так как на предприятии установлены различные доплаты и надбавки к оплате труда. Основой начисления премии на предприятии является «Положение о премировании». В соответствии с данным положением премия на предприятии выплачивается один раз в месяц по результатам работы в прошлом месяце.

В отчетном году затраты на оплату труда и социальные выплаты были на 16861,3 тыс. руб. или на 7,5% больше, чем в отчетном, а план перевыполнен на 1384,8 тыс. руб. или на 0,6%.

В динамике наблюдается рост фонда заработной платы и выплат социального характера, причем заработная плата занимает основную долю

в затратах на персонал и ее доля растет. Доля же выплат социального характера в оплате труда снижается. Причем рост оплаты труда считается не обоснованным, так как он превысил выработку персонала.

Основную долю в выплатах составили выплаты за отработанное время. В отчетном году их доля снизилась с 82,48% до 81,61%, что больше 81,27%, как было предусмотрено в плане.

В зарубежных системах оплаты труда существует аналитическая и суммарная оценка труда работника. Особенностью аналитической оценки работника является то, что работник оценивается в целом и отдельно особенности рабочего места не учитываются. Суммарные оценки заключаются в том, что учитывается специфика рабочего места, а также уровень квалификации работника, стаж его работы, а также других характеристик, которые являются важными для конкретного рабочего места. Другой особенностью зарубежных оплат труда – это то, что разрыв между минимальной и максимальной оплатой труда является не значительным и не превышает 50%. Другой особенностью зарубежных оплат труда – это то, что разрыв между минимальной и максимальной оплатой труда является не значительным и не превышает 50%.

Предложения по повышению эффективности использования средств на оплату труда, предназначенных для оплаты труда, можно классифицировать по следующим направлениям:

- необходимо увеличить объем выполняемых работ и услуг, Таким образом, не допускать роста численности рабочих и служащих, если не выполняется план основной деятельности организации.

- необходимо в соответствии с современными условиями постоянно совершенствовать процессы оказания в части их автоматизации, приобретать оборудование, приносящее более больший эффект в сравнении с существующим оборудованием.

- необходимо разрабатывать и внедрять в деятельность более прогрессивные технологии, интенсифицировать процессы технологий.

- рекомендуется развивать производственную специализацию, совершенствовать организацию труда и производство.

- требуется разработать современные методы стимулирования деятельности работников организации, например, расширить приемы материального поощрения работников организации.

- если есть возможность, то сократить простои вследствие поломки техники, повысить ритмичность производственных процессов.

- необходимо совершенствовать процесс нормирования труда, то есть, сократить затраты рабочего времени, являющихся непроизводительными из-за того, что низкий уровень нормирования и организации труда.

- требуется оптимизировать сменный режим работы.

- необходимо развивать систему разделения труда.

Критериями эффективности системы мотивации являются:

- четко поставленные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;

- понятный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности;

- простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Формирование мотивации на базе КРІ будет состоять из двух основных частей: константной части, переменной части (бонусов) за достижение результатов по КРІ.

Список литературы

1. Аврашков Л.Я., Адамчук В.В., Антонова О.В. Экономика предприятия. М.: ЮНИТИ, 2018.- 345с.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М. 2017.- 468с.
3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять экономикой – М.: Финансы и статистика, 2019. – 532 с.
4. Бурлаков В.Б. Мотивационный климат организации //Управление персоналом. 2016.- №4, с.28-35
5. Войтов А.Т. Экономика. Общий курс: Учебник. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2016. – 584с.
6. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. - М.: Дело. 2018. – 456 с.
7. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 208 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом.- Н.Новгород, 2016.- 624с.
9. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. - СПб.: Из-во Санкт-Петербург, ун-та экономики и финансов, 2008. – 321 с.
10. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. - М.: Дело, 2016. – 541 с.
11. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2018.
12. О.Б.Зайцев Зарплата и ее роль в правовом регулировании трудовых отношений // Трудовое право, 2016 № 5, с.14-22

13. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2019. – 279 с.
14. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 2017.- 279с.
15. Фролов М.И. Формирование организационных структур внутрифирменного управления. Автореферат дис. на соиск. Ученой степени кандидата экономических наук /РАГС. -М.: 2007. -19 с.
16. Цветаев В.М. Управление персоналом.- СПб.: Питер, 2018.- 192с.
17. Чечевидина Л.Н. Экономический анализ: Учебное пособие. Ростов-на-Дону: «Феникс». 2017. – 448с.
18. Чижов Б.А., Шомов Е.М. Особенности оплаты труда сезонных и временных работников // Главбух № 10 – 2019.- с. 50-57.
19. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 352 с.
20. Экономика труда: Учебник/ Под ред. проф. П. Э. Шлендера и проф. Ю. П. Кокина. – М.: Юристъ, 2017. -439с.