

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

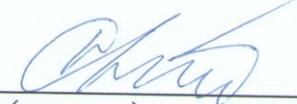
На тему Оценка эффективности системы оплаты труда на
предприятии

Исполнитель Сандрачук Виктор Сергеевич
(фамилия, имя, отчество)

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

Петрова Екатерина Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

**«К защите допускаю»
И.о. заведующего кафедрой**


(подпись)

Кандидат экономических наук, доцент

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«25» июня 2024 г.

Санкт-Петербург

2024

Оглавление

	Стр.
Введение.....	3
1 Теоретические основы системы оплаты труда.....	5
1.1 Сущность, формы и функции оплаты труда на предприятии.....	5
1.2 Подходы и критерии эффективности системы оплаты труда.....	10
2 Анализ системы оплаты на предприятии (на примере ООО «ГАРСОН».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ГАРСОН» ...	23
2.2 Анализ эффективности системы оплаты труда ООО «ГАРСОН»	33
3 Направление совершенствования системы оплаты труда.....	43
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда.....	43
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	48
Заключение	51
Список использованной литературы.....	54
Приложение.....	56

Введение

Для любого предприятия живой труд играет ведущую роль, так как является основой его производства. В свою очередь, заработная плата является одной из важнейших механизмов управления предприятием, которая при правильно организованной системе оплаты труда способствует эффективной работе. Каждый работник предприятия испытывает интерес к раскрытию своего творческого потенциала на трудовом участке и помогает ему в этом гибкая система оплаты труда, что и обуславливает актуальность выбранной темы.

Актуальность данной проблемы характеризуется степенью научной разработанности по вопросам совершенствования систем оплаты труда и доказывается вниманием ученых и практиков: Бычкова С.М., Гончарова Н.М., Зонова А.В., Лабынцева Н.Т., Мельника М.В., Петрова А.М., Щербакова В.И. и др.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических аспектов системы оплаты труда на примере ООО «ГАРСОН» и разработка мероприятий по совершенствованию данной системы.

В соответствии с целями при написании работы поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты оплаты труда, такие как сущность, формы и функции;
- дать краткую технико-экономическую характеристику исследуемого предприятия;
- провести анализ системы оплаты труда и трудовых показателей;
- проанализировать эффективность системы оплаты труда на предприятии;
- разработать предложения по оптимизации (совершенствованию) системы оплаты труда и рассчитать экономическую эффективность от их

внедрения;

– представить обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда персонала.

Объектом исследования является ООО «ГАРСОН».

Предмет исследования – система оплаты труда ООО «ГАРСОН».

Теоретическую базу исследования составили труды ученых, отечественных, зарубежных авторов по вопросам оплаты труда и разработки совершенствования системы.

Методологической основой данной работы выступают различные методы, применяемые в исследовании, такие как: анализ, синтез, сравнение, графическое и табличное представление информации.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы.

1 Теоретические основы системы оплаты труда

1.1 Сущность, формы и функции оплаты труда на предприятии

В современном мире заработная плата является наилучшим средством повышения заинтересованности работников в результатах его труда, собственной производительности, улучшения качества продукции и увеличения объемов. Так же заработная плата является основным источником доходов работающего населения, необходимым для удовлетворения материальных и духовных потребностей.

«Обязательства по оплате труда за предоставленный труд работниками возникают на каждом предприятии в процессе осуществления производственной деятельности с учетом законодательства РФ» [18].

Необходимо отметить, что оплата за труд имеет различную цель для получателя – работника и для того, кто ее платит – работодателя. Так, работник заинтересован в увеличении своего дохода. Этого можно достичь путем выполнения трудовых обязанностей, иначе говоря – продажи своей трудовой силы и ресурсов. Чем больше усилий прилагает наемный сотрудник к выполнению обязанностей, тем больший доход он может в результате получить путем продвижения по карьерной лестнице.

«С точки зрения работодателей, заработная плата составляет лишь одну часть затрат на наем рабочей силы, которые обычно называются затратами на труд (в соответствии с концепцией MOT), затратами на наем работников или затратами на оплату труда» [10]. Кроме указанных затрат в данную категорию можно включить затраты на развитие персонала, на адаптацию новых работников.

«Безусловно, для работника полученные денежные средства за его труд являются его главной денежной статьей, способом улучшения его материальной составляющей, а для работника предприятия - это стимулирующий характер для улучшения своей деятельности на конкретном

участке работы, а заработная плата для работодателя - это возможность минимизировать данный вид расходов» [9].

Рассмотрим некоторые подходы к определению сущности оплаты, представленные на рисунке 1

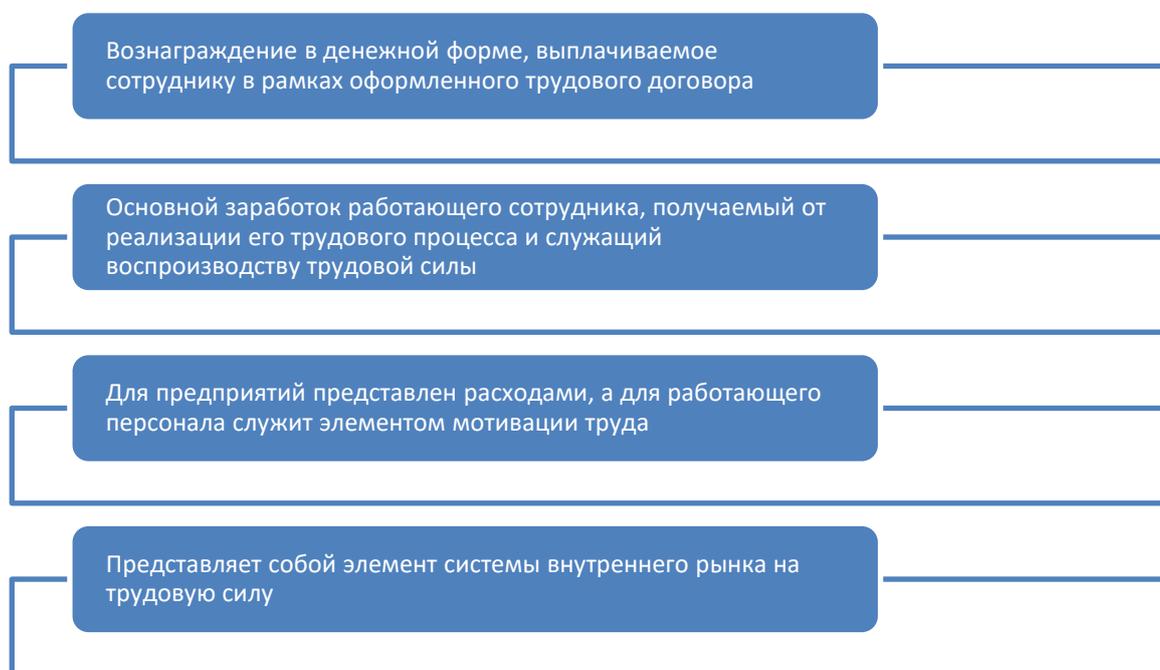


Рисунок 1 – Сущность понятия «оплата труда»

В соответствии со статьей 129 Трудового Кодекса РФ заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)[22].

Таким образом, вознаграждение за труд формируется из различных компонентов, составляющих единое целое в виде конкретного уровня каждого сотрудника.

Сущность оплаты труда проявляется в функциях, которые она должна выполнять в производстве, распределении и потреблении. Основными из них являются:

- Воспроизводственная;
- Стимулирующая;
- Измерительная;
- Регулирующая;
- Социальная.

Воспроизводственная функция предоставляет работнику такой объем материальных благ и услуг на уровне, который достаточен для нормального воспроизводства рабочей силы и повышения интеллектуального потенциала в соответствии с изменяющимися техническими и социальными факторами производства. С точки зрения общей стоимости воспроизводства рабочей силы в ее стоимость входят такие аспекты жизни работника, как расходы на удовлетворение потребностей в продовольствии, жилье, образовании, медицинском обслуживании и т. д., и они должны соответствовать или превышать стоимость «Рыночной потребительской корзины».

Стимулирующая функция - финансовый стимул для интереса к работе и повышения производительности и качества работы. Реализация этой функции обеспечивается сочетанием трудовых стандартов, тарифных и премиальных систем в конкретных системах начисления заработной платы, которые обеспечивают изменение уровня вознаграждения в зависимости от индивидуальных и коллективных результатов работы работников

Измерительная функция - оценка трудового вклада каждого работника и стоимости труда в производстве продукта труда. С помощью различных элементов заработной платы измеряется стоимость труда разного качества и

количества. Эффективность этой функции зависит от принципа дифференциации заработной платы.

Регулирующая функция играет роль балансирования интересов работников и работодателей. Он регулирует спрос на предприятия производства и услуг, а также на рабочую силу на рынке труда. Основой для осуществления регулирующей функции является дифференциация заработной платы группами работников, определение приоритетности мероприятий или других отличительных характеристик. Тем самым разрабатывается конкретная политика по установлению уровня вознаграждения различных категорий работников в конкретных производственных условиях.

Социальная функция корректирует разницу в уровнях вознаграждения. Это различие должно быть достаточно существенным для обеспечения интереса к обучению, а также для дифференциации уровня оплаты в зависимости от тяжести и ответственности работы. Однако уровень этой дифференциации должен соответствовать понятиям справедливости в заработной плате между социальными группами, действующими как на предприятии, так и в регионе [6].

Система оплаты труда включает как способ установления соотношения между мерой труда и мерой вознаграждения за него, на основании которого строится порядок исчисления заработка работника (форма заработной платы), так и конкретные размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов). В систему оплаты труда включаются также условия, порядок выплаты и размеры доплат и надбавок компенсационного характера, условия, Вознаграждение в денежной форме, выплачиваемое сотруднику в рамках оформленного трудового договора Основной заработок работающего сотрудника, получаемый от реализации его трудового процесса и служащий воспроизводству трудовой силы для предприятий представлен расходами, а для работающего персонала служит элементом мотивации труда. Представляет собой элемент системы внутреннего рынка на трудовую силу

порядок выплаты и размеры доплат и надбавок стимулирующего характера, премий [1].

Механизм функционирования оплаты труда должен основываться на использовании ряда принципов. Принципы оплаты труда представлены на рисунке 2.

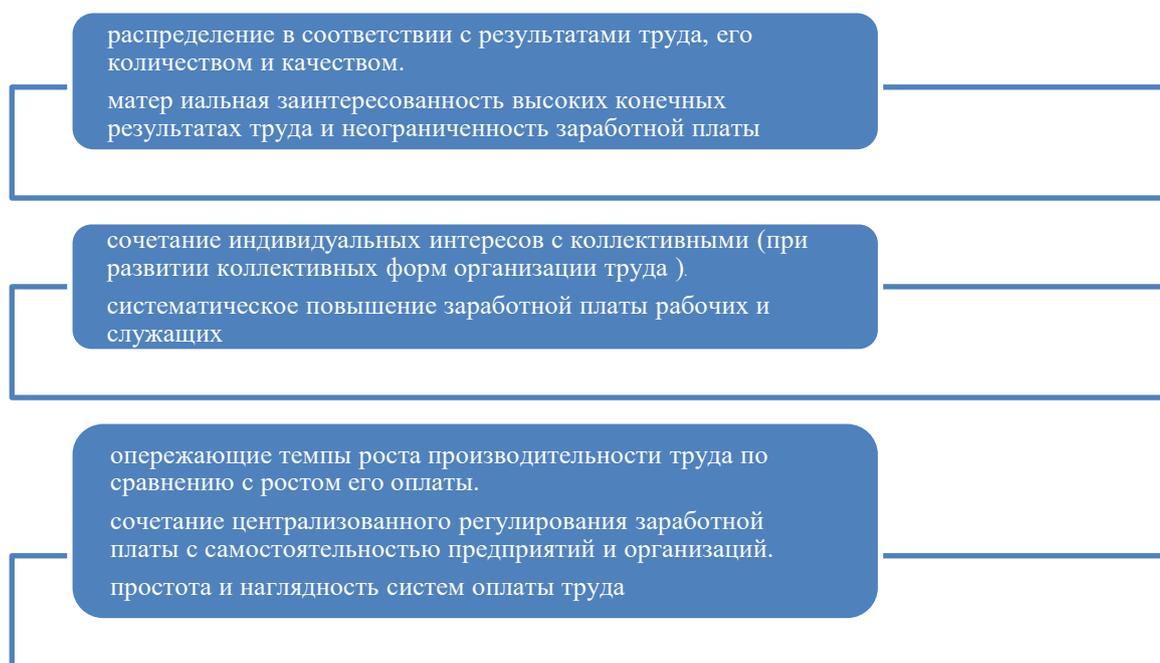


Рисунок 2 – Принципы оплаты труда

Система оплаты труда - это совокупность правил, условий получения работником заработной платы (вознаграждения за свой труд), документально оформленная «инструкция» о том, как начислять зарплату сотруднику за конкретно отработанный период, содержащая полный перечень параметров начисления и удержания денежных средств, система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами, способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда [2].

Рассмотрим две формы оплаты труда - денежные или неденежные. Денежные средства являются основной формой, потому что именно эта роль денег является универсальным эквивалентом в товарно-денежных отношениях между участниками рынка. Кроме того, заработная плата может быть в натуральной форме или в виде дополнительного оплачиваемого отпуска. Если у компании нет наличных денег, она может платить работникам продукты, которые будут потребляться ими напрямую, обменивать на другие товары или продавать. Эта форма направлена на содействие высокому качеству и интенсивной работе и позволяет работнику использовать это время для отдыха, работы или учебы [3].

Важную специфику представляют формы оплаты труда творческих работников (литературы, искусства, науки), которым выплачивается авторский гонорар за заказанные им произведения - их создание, реализацию и распространение путем практического использования или публичного исполнения в соответствии с действующими нормативными документами. Зарплата - это сумма денежных выплат и стоимости натурального 9 платежа за работу, выполненную по трудовому договору (контракту).

1.2. Подходы и критерии эффективности системы оплаты труда

Правильное и единое, приемлемое для всех уровней и сфер экономики толкование эффективности системы заработной платы представляет большой интерес в практическом отношении. Оценка эффективности системы оплаты труда осуществляется в процессе внешнего и внутреннего аудита персонала.

Для процедуры кадрового аудита принято приглашать независимых аудиторов по договору лизинга или аутсорсинга, которые обладают соответствующими знаниями в области экономики труда, управления персоналом, аудита, трудового права и могут сделать объективную, независимую, профессиональную оценку. По итогам проведения кадрового аудита составляется экспертное заключение, в котором излагается подробная

информация о выявленных нарушениях действующего трудового законодательства, даются конкретные рекомендации по их устранению.

Эффективность в общем виде является характеристикой протекания любого процесса и выражает его результативность или степень достижения поставленной цели.

Под эффективностью заработной платы как фактора трудовой мотивации понимается социально-экономическая категория, определяющая взаимосвязь размеров заработной платы с результатами труда и обеспечивающая меру воспроизводства рабочей силы. Величина заработной платы и страховые платежи, входящие в себестоимость и влияющие на прибыль и рентабельность организации, также являются критериями ее эффективности [5].

При комплексном подходе к определению эффективности заработной платы необходимо выделить два взаимосвязанных между собой аспекта (формы эффективности): экономический и социальный.

Через реализацию воспроизводственной функции заработная плата выполняет социальную роль: путем обмена денег (заработной платы) на товары и услуги работник удовлетворяет потребности свои и своей семьи, обеспечивая определенный уровень жизни.

Через реализацию стимулирующей функции заработная плата выполняет экономическую роль, которая заключается в том, что заработная плата, начисленная в зависимости от результатов труда, побуждает работника к росту эффективности труда, что вытекает из целей работ и задач, которые ставятся перед работником по ее достижении.

Регулирующая функция занимает промежуточное положение между воспроизводственной и стимулирующей функциями, выполняя по отношению к ним интегрирующую роль в целях достижения баланса интересов работников и работодателей.

Следовательно, экономическая эффективность заработной платы характеризует результативность ее стимулирующей функции через

соизмерение затрат и результатов труда работника. Она позволяет определить, насколько заработная плата через механизм формирования ее объема в зависимости от результатов труда способствует достижению целей работодателя и выполнению стоящих перед работниками задач.

Социальная эффективность заработной платы отражает меру воспроизводства рабочей силы работника предприятия и характеризует то, как заработная плата соотносится с минимальной оплатой труда, размер которой обеспечивает простое воспроизводство рабочей силы [13].

Регулярное применение системы оценки результатов труда персонала и мониторинг эффективности труда дает возможность всегда иметь данные для принятия актуальных управленческих решений по совершенствованию мотивации работников. Несомненно, это является залогом результативности работы компании и условием достижения ее стратегических целей.

Среди методов системы оценки труда работников и оплаты самые часто используемые – опросы персонала, интервью при прекращении трудовых отношений, сравнение своих затрат на работников с таковыми в аналогичных организациях (кадровый бенчмаркинг), анализ показателей текучести кадров, фокус-группы линейных руководителей и самих работников [12].

Система оценки эффективности системы оплаты труда в организации в процессе кадрового аудита может включать следующие показатели:

- уровень средней заработной платы и ее соотношение со средней заработной платой по городу, региону;
- структура средней заработной платы, соотношение ее постоянной и переменной частей;
- уровень удовлетворенности работников трудом и оплатой труда;
- уровень текучести кадров;
- производительность труда в расчете на одного работника;
- объем затрат на премиальные выплаты;
- динамика объема продаж компании, прибыли и рентабельности;
- уровень удовлетворенности клиентов компании;

- соотношение выполнения работы по срокам и количественным показателям;
- уровень обеспеченности необходимыми для производства человеческими ресурсами;
- уровень рациональности использования ресурсов;
- оценка соотношения темпов роста общей производительности труда и средней начисленной заработной платы [4].

Показатели могут варьироваться в зависимости от специфики деятельности компании. В перечень показателей могут быть включены внешние факторы, оказывающие влияние на производительность труда и эффективность системы мотивации персонала. В таблице 1 приведены экономические и социальные критерии оценки эффективности системы оплаты труда.

Таблица 1 - Критерии оценки эффективности системы оплаты труда

Критерии	Показатели
Экономические	Достижение стратегических целей организации
	Уровень средней заработной платы и ее соотношение со средней заработной платой по городу, региону
	Структура средней заработной платы, соотношение ее постоянной и переменной частей
	Производительность в расчете на одного работника
	Рост продаж компании
	Уровень рациональности использования ресурсов
	Соотношение темпов роста общей производительности труда и средней начисленной заработной платой
Социальные	Удовлетворенность трудом
	Коэффициент текучести кадров
	Уровень удовлетворенности клиентов компании
	Уровень удовлетворенности работников системой оплаты труда (прозрачность, справедливость, соответствие законодательству, своевременность выплаты вознаграждения, сбалансированность)
	Соотношение средней заработной платы с минимальным потребительским бюджетом

Рассмотрев подробнее эти показатели, можно прийти к выводу, что при разработке эффективной системы оплаты труда, одну из важнейших ролей играют стимулирование и мотивация.

Один из критериев эффективности системы мотивации – ее воздействие на достижение стратегических целей предприятия. То есть сначала нужно определиться с целями, стратегией компании, а уже потом выстроить систему мотивации таким образом, чтобы работники достигали результатов, которые будут способствовать выполнению целей предприятия.

По утверждению Д. Нортон и Р. Каплана: «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого» [16].

Кроме того, при разработке системы мотивации, а тем более системы управления по целям нужно провести декомпозицию целей, то есть исходя из стратегических целей предприятия установить цели перед подразделениями, отделами, работниками. Это воплощается в практике применения ключевых показателей эффективности (KPI).

Большинство авторов теорий мотивации сходятся во мнении, что мотивирующие факторы, потребности и ожидания существуют параллельно; они не вступают в противоречие, а взаимно дополняют друг друга, причем для каждого индивидуума существуют уникальное сочетание факторов мотивации и потребностей. Все факторы должны учитываться в компенсационной политике организации, на основе которой проектируются система оплаты труда, социальный пакет и т.д.

При разработке компенсационной политики и системы оплаты труда руководителю в первую очередь необходимо провести анализ мотивационных факторов, потребностей работников, а затем учесть их при разработке системы оплаты труда и мотивации, в том числе и при создании ее немонетарной составляющей.

Стоит отметить, что существуют так же и демотивирующие факторы, такие как конфликтность, внутренний дискомфорт, трудовые перегрузки,

большой уровень стресса, невыполнение обещаний руководителями, недостижимые цели и задачи, отсутствие необходимых ресурсов для их выполнения, проблемы лидерства, стиля руководства и другие. Все они снижают уровень мотивации работников. Важно учитывать и устранять демотивирующие факторы, например, за счет изменений в организационной культуре компании или при разработке новой системы вознаграждения и мотивации, расстановке управленческого персонала.

Система вознаграждений должна быть понятна сотруднику, то есть важно, чтобы он смог просчитать, какие усилия должен приложить для достижения данного результата и какое вознаграждение за это получит. По теории справедливости С. Адамса, вознаграждение должно быть справедливым, то есть недопустима ситуация, когда вновь пришедшему сотруднику за выполнение тех же самых функций выплачивается большая зарплата. Если вознаграждение несправедливо, то возможными последствиями могут быть:

- минимальное приложение усилий в своей деятельности;
- демотивация сотрудника;
- поиски параллельных доходов;
- воровство;
- интриги;
- увольнение [18].

За большой вклад, большую ответственность и результативность должно, соответственно, выплачиваться и большее вознаграждение. Справедливость можно установить, если провести оценку должностей и установить уровень заработной платы (постоянную часть) в соответствии с ценностью должности для компании: чем она выше, тем выше постоянная часть, а величина переменной части заработной платы зависит от результатов деятельности конкретного сотрудника.

Также система оплаты будет эффективна, если в ней учитывается как индивидуальный, так и коллективный результат деятельности работников. То

есть система вознаграждения должна включать в себя три составляющие (три вида результатов):

- индивидуальные;
- командные;
- результаты деятельности организации [7].

Учитывая индивидуальный и коллективный результаты деятельности, можно стимулировать работников на оказание взаимопомощи, поддержки, правильной расстановки приоритетов. Чем ближе должность сотрудника к позиции генерального директора по иерархии, тем больше должен быть процент коллективной составляющей, так как вклад в результаты деятельности компании становится выше.

Своевременность выплаты вознаграждения – также основной аспект эффективности системы оплаты труда на предприятии. Законодательством установлены определенные и всем известные сроки выплаты заработной платы. Она выплачивается не реже, чем каждые полмесяца. Конкретная дата выплаты заработной платы устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором или трудовым договором не позднее 15 календарных дней со дня окончания периода, за который она начислена. Задержка выплаты заработной платы либо смещение сроков снижает мотивацию сотрудника, вызывает неудовлетворенность, приводит к существенным финансовым санкциям для организации.

Мониторинг локального рынка заработных плат показывает конкурентоспособность системы оплаты труда на предприятии. В некоторых компаниях существует ранг работников и руководителей по категориям А, В, С:

- А – выдающиеся руководители и профессионалы, добивающиеся высоких и рекордных результатов;
- В – хорошие руководители и профессионалы, добивающиеся средних результатов (в пределах нормы);

– С – посредственные руководители и работники; как правило, они нерезультативны.

Размер компенсаций (доходов) руководителей и работников категории В должен быть приравнен к рыночному, а категории А – быть выше рыночного [11].

Одним из наиболее важных условий эффективного функционирования предприятия является обеспечение оптимального соотношения между темпами роста производительности труда и средней заработной платы.

Производительность труда – один из важнейших экономических критериев, эффект от роста которого разделяется и расходуется на две составляющие, такие как увеличение оплаты труда работников и расширенное воспроизводство.

В систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включается в том числе и величина минимального размера оплаты труда в Российской Федерации (ст. 130 ТК РФ). Статья 133 ТК РФ уточняет, что месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда. При этом минимальный размер оплаты труда устанавливается одновременно на всей территории РФ федеральным законом и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения. Однако на практике это требование никогда не выполнялось [22].

Государственное регулирование оплаты труда осуществляется как прямым, так и косвенным способом.

Прямое регулирование - это нормативное централизованное определение показателей, обязательных для всех предприятий, организаций и учреждений народного хозяйства. К ним относят ставки прямых отчислений от заработной платы в Пенсионный фонд, фонд социального страхования и медицинский фонды; прогрессивный подоходный налог; размеры минимальной заработной платы (МРОТ), пенсий и стипендий;

тарификационные разряды для работников бюджетной сферы, а также нормативы соотношения заработной платы руководителя организации и рядовых работников.

Косвенное регулирование осуществляется путем выпуска государственных рекомендаций о применении тарифных ставок и должностных окладов, об использовании прогрессивных систем оплаты труда, уровне заработной платы в отраслях народного хозяйства, унификации профессий рабочих и должностей служащих, нормативов времени, выработки, обслуживания, внедрение профессиональных стандартов.

Регулирование оплаты труда на основе договоров и соглашений обеспечивается: генеральным, отраслевым, территориальным соглашениями, коллективными договорами, индивидуальными договорами (контрактами).

Существуют три типа политики в области доходов и заработной платы:

- контроль за инфляцией с помощью налогов и фискальных мер;
- регулирование доходов на основе государственных правил и положений;
- политика трехстороннего сотрудничества, социального партнерства.

Но при чрезмерной дифференциации заработков централизованная политика в области оплаты труда вряд ли принесет хорошие результаты. Ориентация на налоговое регулирование доходов может стимулировать черный рынок. Потому главная надежда, видимо, в политике переговоров, в частности, по поводу утверждения уровней заработной платы, обеспечивающих гибкую и справедливую оплату труда [15].

Так же в последнее время в России набирают популярность премиальные модели оплаты труда, реализуемые путем привлечения работников:

- к участию в доходах: из сумм дохода каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного задания (вознаграждение

выплачивается даже тогда, когда нет прибыли от производственной деятельности);

- к участию в прибылях: работники получают дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли компаний;

- к участию в капитале: работники получают премии в виде акций по их номинальной стоимости.

В последние годы чаще всего используются системы группового премирования работников, связанные с ростом производительности труда:

- система Скэнлона, согласно которой часть суммы, сэкономленной в результате снижения в стоимости реализованной продукции доли затрат на оплату труда работающих (по сравнению с нормативной), распределяется между работниками;

- система Раккера, предусматривающая выплату работникам части средств, сэкономленных в результате уменьшения доли совокупных расходов на рабочую силу в чистой продукции против ее нормативной величины;

- система «Импрошейр», ставящая премирование работников в зависимость от перевыполнения ими норм выработки.

Кроме того, широко применяются системы индивидуального премирования, такие как премирование за бездефектную работу, за рационализаторство, за выполнение конкретного задания, за качество продукции, снижение брака и т. п.

Для формирования заинтересованности в конечных результатах предприятий и их структурных подразделений размер премирования работников на многих из них поставлен в зависимость от этих результатов. Величина вознаграждения обычно резко повышается с повышением уровня влияния на конечный результат (например, от 5–7 % постоянной части заработной платы у рабочих, до 50–120 % у высшей администрации). В случае ухудшения результатов деятельности наибольшие потери в заработной плате несут специалисты аппарата управления и менеджеры, причем тем большие, чем выше их ранг.

Система оплаты труда в целом отражает структуру доходов работников предприятий, которая, в свою очередь, существенно и многообразно влияет на условия жизни людей, деятельность предприятий и других социально-экономических систем.

Организация оплаты труда строится на фонде оплаты труда, тарифной системе, формах и системах оплаты труда. Фонд оплаты труда - главный источник средств для выплат работникам предприятия заработной платы и выплат социального характера. Он включает:

- заработную плату за выполненную работу и отработанное время;
- поощрительные выплаты;
- выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда;
- оплату за неотработанное время;
- отдельные выплаты социального характера [20].

Плановая величина фонда заработной платы может быть определена следующими способами:

1. Методом прямого счета фонд заработной платы вычисляется умножением средней заработной платы одного работающего в плановом периоде с доплатами и начислениями на среднесписочную плановую численность работающих.

2. По нормативному методу расчета фонд заработной платы —результат умножения общего объема выпускаемой продукции в стоимостном выражении (могут также использоваться натуральные показатели) на норматив заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции.

3. По приростному методу (на основе базового фонда заработной платы). Экономическая эффективность заработной платы характеризует результативность ее стимулирующей функции через соизмерение затрат и результатов труда работника. Она позволяет определить, насколько заработная плата через механизм формирования ее объема в зависимости от результатов труда способствует достижению целей работодателя и

выполнению стоящих перед работниками задач [14]. В экономической литературе для определения эффективности заработной платы рекомендуется использовать показатель зарплатоотдачи. Зарплатоотдача рассматривается как отношение созданного продукта (результата, эффекта) к выплаченной на его производство заработной плате. Рассчитывается по формуле (1).

$$\text{Зарплатоотдача} = \text{П}/\text{ФОТ}, (1)$$

где П – величина общественного продукта, национального дохода или ВВП; ФОТ – фонд оплаты труда.

Такой подход к определению эффективности зарплаты позволяет выявить степень рациональности в расходовании ФОТ при создании общественного продукта и дать оценку ее стимулирующей роли. Но недостаток показателя в том, что в числителе данной формулы созданный продукт включает затраты, связанные не только с оплатой труда, но и с использованием средств и предметов труда. Кроме показателя зарплатоотдачи в хозяйственной практике применяются величины, обратные показателю эффективности заработной платы – коэффициенты затрат на оплату труда в выпуске конечного общественного продукта. Рассчитывается по формуле 2.

$$\text{Кзп} = \text{ФОТ}/\text{П}, (2)$$

где Кзп – коэффициент зарплатоемкости продукта; ФОТ – фонд оплаты труда; П – величина созданного общественного продукта, национального дохода или ВВП. Этот показатель характеризует долю затрат на оплату труда в выпуске конечного общественного продукта, но не эффективность заработной платы. В основе разработки оценки эффективности заработной платы быть лежат следующие требования:

1. Оценка эффективности заработной платы должна выражаться количественно и учитывать влияние всего комплекса факторов, формирующих уровень эффективности.

2. Оценка эффективности заработной платы должна включать в себя показатели экономической и социальной эффективности.

3. Показатели эффективности заработной платы должны рассчитываться на основе данных официальной статистической отчетности предприятия и органов государственной статистики.

4. Показатели экономической и социальной эффективности заработной платы должны быть измерены в единицах, позволяющих их сравнивать в межотраслевом и межрегиональном разрезах.

5. Показатели эффективности заработной платы должны отражать динамику процесса производства и заработной платы.

6. Должны быть установлены критерии эффективности заработной платы, с которыми сравниваются фактические показатели эффективности заработной платы конкретных предприятий, отраслей и регионов [19].

Таким образом в первой части данной работы было рассмотрено понятие «оплата труда», перечислены и описаны основные функции, системы и формы оплаты труда. Также были определены основные методы анализа и оценки эффективности системы оплаты труда.

2 Анализ системы оплаты на предприятии (на примере ООО «ГАРСОН»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ГАРСОН»

Полное официальное наименование объекта исследования - Общество с ограниченной ответственностью «ГАРСОН». Сокращенное наименование ООО «ГАРСОН».

Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, счета в учреждениях банков, печать установленного образца со своим наименованием, штампы, бланки, товарный знак, эмблему и другие реквизиты.

Компания осуществляет деятельность с 2007 года.

Юридический адрес: г. Санкт-Петербург, пр. Космонавтов, д. 14 А, помещ. 1-н, помещ. 360.

Главная цель, которую преследует ООО «ГАРСОН», считается расширение своей деятельности на рынке товаров, получение прибыли.

Основным видом деятельности Организации является производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения (код по ОКВЭД 10.71).

Уставный капитал ООО «ГАРСОН» составляет 10 тыс. руб. Это минимальный уставный капитал для организаций, созданных в форме ООО.

В 2023 году организация получила выручку в сумме 72,9 млн руб., что на 15,8 млн руб., или на 27,7%, больше, чем в 2022 году.

По состоянию на 31 декабря 2023 года совокупные активы организации составляли 16,5 млн руб. Это на 8,6 млн руб. (на 34,3%) меньше, чем годом ранее.

Чистые активы ООО «ГАРСОН» по состоянию на 31.12.2023 составили 15,6 млн руб.

Результатом работы ООО «ГАРСОН» за 2023 год стала прибыль в размере 8,7 млн руб. Это на 30% меньше, чем в 2022 г.

По состоянию на 01.03.2024 организация применяет упрощенную систему налогообложения (УСН).

Организация числится в реестре малых предприятий. В соответствии с законодательством РФ в категорию малых попадают организации с годовой выручкой до 800 млн. руб. и численностью сотрудников до 100 человек.

К основным видам деятельности, в виду реализации целей, предприятия относятся:

- производство хлебной продукции кратковременного хранения;
- переработки прочие, а также консервирование продукции;
- производство мучной продукции;
- производство сухарной и прочей продукции;
- производство макаронной продукции;
- торговля оптовая мучными кондитерскими изделиями, хлебобулочными изделиями, прочими пищевыми продуктами, мукой и макаронными изделиями и т.д.

ООО «ГАРСОН» является многопрофильным предприятием. Компания производит кондитерские изделия, в т.ч. выпечку (торты, пироги), хлебобулочные изделия (хлеб формовой, батон, чиабатта, дрожжевое тесто), печенье в ассортименте, морсы и мороженное.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 3.

Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Данный тип считается одним из эффективным в системе управления и разграничивает работников предприятия, согласно возложенных на них функций.

Во главе руководства находится генеральный директор предприятия, который действует от имени всего общества.



Рисунок 3– Организационная структура ООО «ГАРСОН»

Далее идет разветвление на семь функциональных подразделений, за каждым подразделением закреплен начальник отдела, которые непосредственно подчиняются генеральному директору.

Ниже приводится анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «ГАРСОН» 2023 год. Качественная оценка финансовых показателей ООО «ГАРСОН» выполнена с учетом принадлежности к отрасли «Производство пищевых продуктов» (класс по ОКВЭД 2 – 10).

Структура активов организации на 31.12.2023 характеризуется большой долей (91,2%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств.

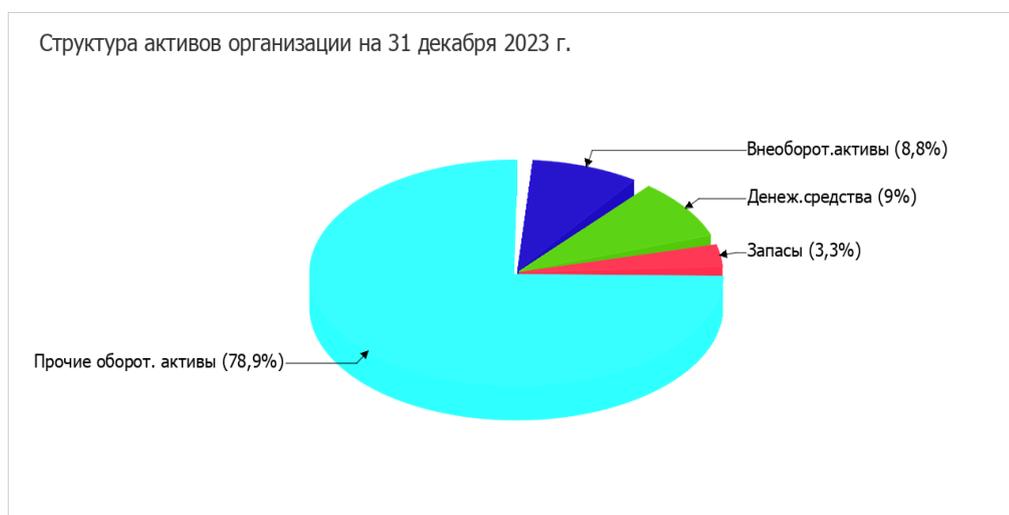


Рисунок 4 - Структура активов организации в разрезе основных групп

Активы организации за анализируемый период (2023 г.) уменьшились на 8 580 тыс. руб. (на 34,3%).

Отмечая снижение активов, необходимо учесть, что собственный капитал уменьшился в меньшей степени – на 22,4%. Отстающее снижение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор.

Снижение величины активов организации связано со снижением следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей):

- материальные внеоборотные активы – 10 444 тыс. руб. (92%)
- денежные средства и денежные эквиваленты – 912 тыс. руб. (8%)
- Одновременно, в пассиве баланса снижение наблюдается по строкам:
 - капитал и резервы – 4 493 тыс. руб. (52,4%)
 - кредиторская задолженность – 4 087 тыс. руб. (47,6%)

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить «финансовые и другие оборотные активы» в активе (+2 765 тыс. руб.).

На 31.12.2023 собственный капитал предприятия равнялся 15 551,0 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом собственный капитал организации снизился за год на 4 493,0 тыс. руб.

Таблица 2 – Оценка стоимости чистых активов ООО «ГАРСОН»

Показатель	Значение показателя				Изменение	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.3- гр.2)	± % ((гр.3- гр.2) : гр.2)
	31.12.2022	31.12.2023	на начало анализируемого периода (31.12.2022)	на конец анализируемого периода (31.12.2023)		
Чистые активы	20 044	15 551	80	94,5	-4 493	-22,4

Имеющаяся величина чистых активов положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. При этом, определив текущее состояние показателя, следует отметить снижение чистых активов на 22,4% в течение всего анализируемого периода. Несмотря на нормальную относительно уставного капитала величину чистых активов, их дальнейшее снижение может привести к ухудшению данного соотношения. Ниже на рисунке 5 представлено изменение чистых активов организации.

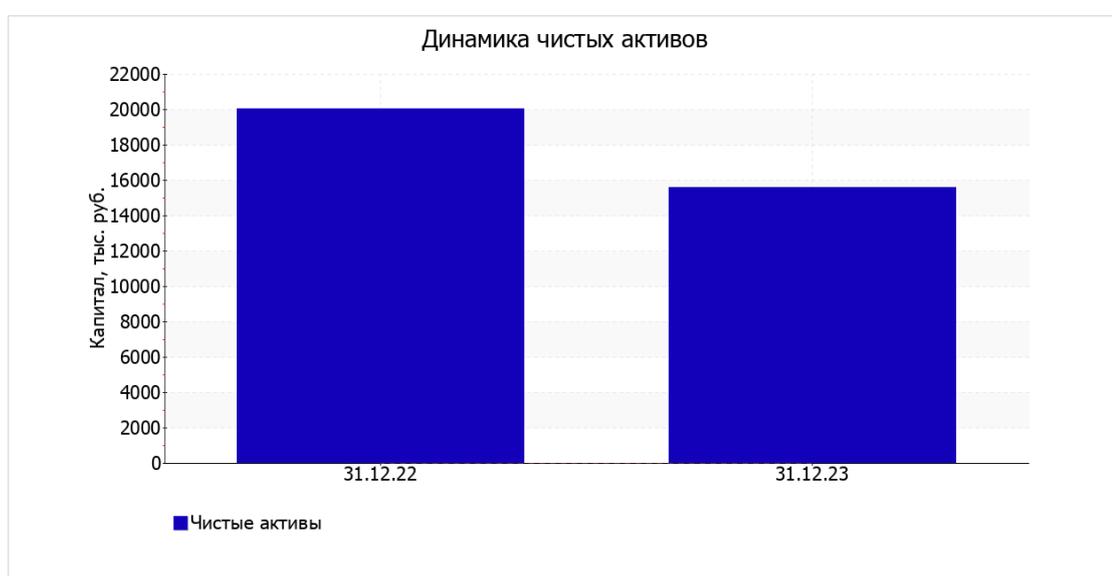


Рисунок 5 – Динамика чистых активов

Долгосрочные обязательства у предприятия отсутствуют. На 31.12.2023 наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у предприятия запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое.

Ниже в таблице приведены основные финансовые результаты деятельности ООО «Гарсон» за последний год и аналогичный период прошлого года.

Из «Отчета о финансовых результатах» следует, что за последний год организация получила прибыль от продаж в размере 11 515 тыс. руб., что

равняется 15,8% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж снизилась на 3 632 тыс. руб., или на 24%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем выросла как выручка от продаж, так и расходы по обычной деятельности (на 15 792 и 19 424 тыс. руб. соответственно). Причем в процентном отношении изменение расходов (+46,3%) опережает изменение выручки (+27,7%)

Таблица 3 – Финансовые результаты деятельности ООО «ГАРСОН» за 2022-2023 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2022	2023	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1. Выручка	57 070	72 862	+15 792	+27,7	64 966
2. Расходы по обычным видам деятельности	41 923	61 347	+19 424	+46,3	51 635
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	15 147	11 515	-3 632	-24	13 331
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-1 469	-1 931	-462	↓	-1 700
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	13 678	9 584	-4 094	-29,9	11 631
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–
7. Налоги на прибыль (доходы)	1 282	905	-377	-29,4	1 094
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	12 396	8 679	-3 717	-30	10 538

Изменение выручки наглядно представлено ниже на рисунке 6.

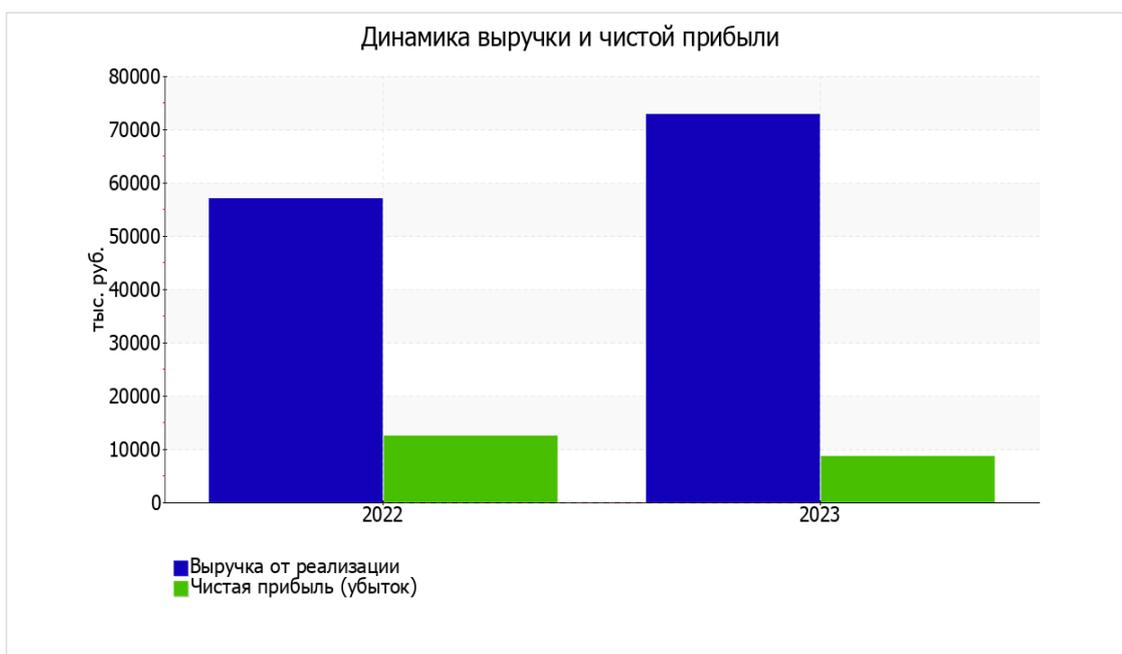


Рисунок 6 – Динамика выручки и чистой прибыли ООО «ГАРСОН» за 2022-2023 гг.

Далее в таблице 3 приведён анализ рентабельности ООО «ГАРСОН».

Таблица 3 – Анализ рентабельности ООО «ГАРСОН» за 2022-2023 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2022	2023	коп., (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 4%.	26,5	15,8	-10,2	-40,5
2. Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	24	13,2	-10,8	-45,1
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 2% и более.	21,7	11,9	-9,8	-45,2
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	36,1	18,8	-17,3	-48

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 15,8% от полученной выручки. Тем не менее, имеет место падение рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за аналогичный период прошлого года).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до уплаты процентов и налогообложения (ЕВИТ) к выручке организации, за рассматриваемый период составил 13,2%. Это значит, что в каждом рубле выручки ООО «Гарсон» содержалось 11,9 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

На рисунке 7 представлена динамика показателей рентабельности продаж ООО «ГАРСОН» за 2022-2023 гг.

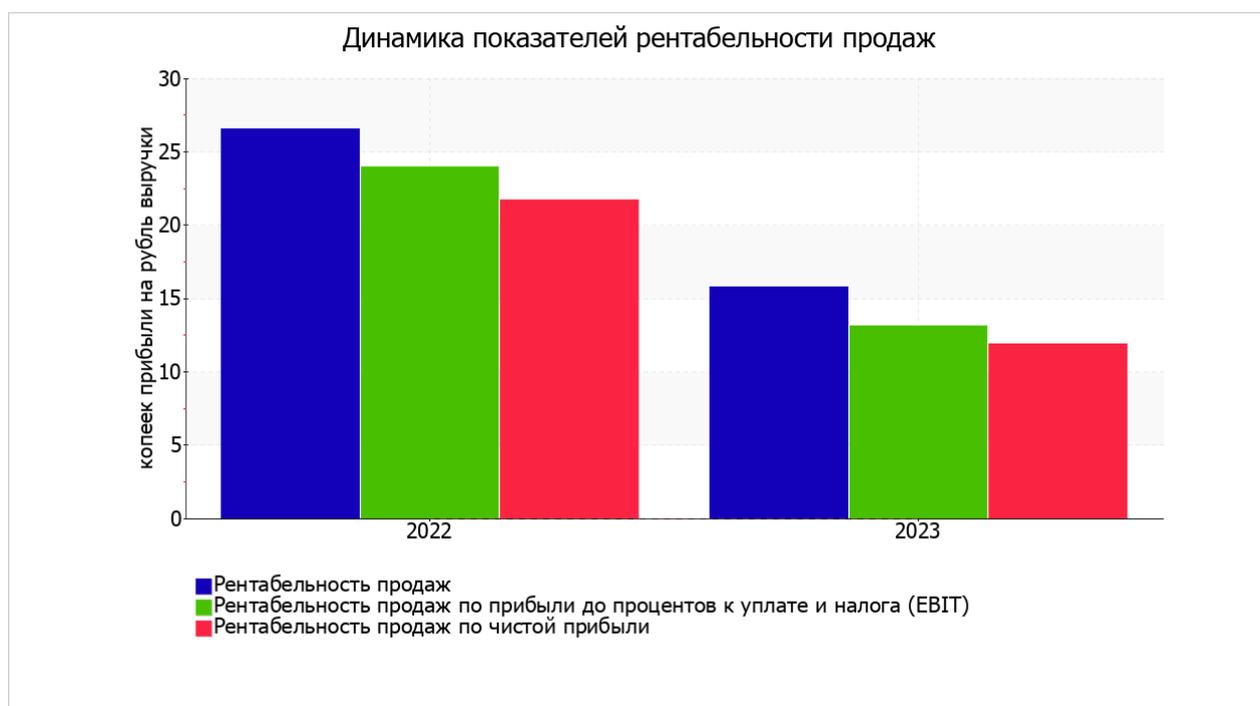


Рисунок 7 – Динамика показателей рентабельности продаж ООО «ГАРСОН» за 2022-2023 гг.

За анализируемый период значение рентабельности активов можно характеризовать как вполне соответствующее нормальному.

Дополнительно далее представляем аналитический баланс по показателям 2022-2023 гг.

Таблица 4 – Аналитический баланс результатов деятельности ООО «ГАРСОН» за 2022-2023 гг.

Показатели	Значение*	31.12.2022	31.12.2023
Материальные внеоборотные активы	значение, тыс. руб.	11 897	1 453
	изменение, тыс. руб.	x	-10 444
	изменение, %	x	-87,8%
	удельный вес, %	47,5%	8,8%
Запасы	значение, тыс. руб.	528	539
	изменение, тыс. руб.	x	+11
	изменение, %	x	+2,1%
	удельный вес, %	2,1%	3,3%
Денежные средства и денежные эквиваленты	значение, тыс. руб.	2 393	1 481
	изменение, тыс. руб.	x	-912
	изменение, %	x	-38,1%
	удельный вес, %	9,6%	9%
Финансовые и другие оборотные активы	значение, тыс. руб.	10 226	12 991
	изменение, тыс. руб.	x	+2 765
	изменение, %	x	+27%
	удельный вес, %	40,8%	78,9%
Капитал и резервы	значение, тыс. руб.	20 044	15 551
	изменение, тыс. руб.	x	-4 493
	изменение, %	x	-22,4%
	удельный вес, %	80%	94,5%
Кредиторская задолженность	значение, тыс. руб.	5 000	913
	изменение, тыс. руб.	x	-4 087
	изменение, %	x	-81,7%
	удельный вес, %	20%	5,5%
Актив/Пассив	значение, тыс. руб.	25 044	16 464
	изменение, тыс. руб.	x	-8 580
	изменение, %	x	-34,3%

* Удельный вес приведен в % к показателю "Актив/Пассив" баланса.

Таким образом, в результате анализа ключевых финансовых показателей Организации нами установлено следующее. Финансовое состояние ООО «ГАРСОН» на 31.12.2023 значительно лучше финансового состояния половины всех предприятий малого бизнеса, занимающихся видом деятельности производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения (код по ОКВЭД 10.71). По качественному признаку обобщены важнейшие показатели финансового положения (по состоянию на 31 декабря 2023 г.) и результаты деятельности ООО «ГАРСОН» за год.

Следующие показатели финансового положения и результатов деятельности ООО «Гарсон» имеют исключительно хорошие значения:

- значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами является очень хорошим;
- полностью соответствует нормальному значению коэффициент текущей (общей) ликвидности;
- полностью соответствует нормальному значению коэффициент абсолютной ликвидности;
- чистая прибыль составляет значительный процент от совокупной стоимости активов организации за последний год;
- коэффициент покрытия инвестиций полностью соответствует норме (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств составляет;
- абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств.

Среди показателей, положительно характеризующих финансовое положение и результаты деятельности ООО «ГАРСОН», можно выделить следующие:

- чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение их величины;
- положительное изменение собственного капитала относительно общего изменения активов организации;

- за год получена прибыль от продаж (11 515 тыс. руб.), хотя и наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (-3 632 тыс. руб.);

- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за рассматриваемый период составила 8 679 тыс. руб.

Среди показателей, неудовлетворительно характеризующих результаты деятельности организации, можно выделить такие:

значительное падение прибыльности продаж;

значительная отрицательная динамика прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) на рубль выручки организации (-10,8 коп. от аналогичного показателя рентабельности за аналогичный период года, предшествующего отчетному).

Также необходимо отметить человеческую составляющую в представленном анализе. Так, на протяжении исследуемого периода численность персонала ООО «ГАРСОН» увеличилась на 20 человек. Темп роста численности персонала составляет 91,06%, темп роста фонда оплаты труда составил 105,20%, производительность на этом фоне увеличивается большими темпами на 158,77%. Это говорит о росте качества системы управления персоналом, которую актуально будет исследовать в следующем параграфе работы.

Таким образом, анализ экономических показателей позволил сделать вывод, что предприятие ООО «ГАРСОН» имеет как положительные тенденции, так и отрицательные. Эффективность работы компании в динамике ухудшается под влиянием ряда факторов, в частности снижается производительность труда.

2.2 Анализ эффективности системы оплаты труда на предприятии

Управление персоналом предприятия напрямую связано с возможностью эффективного ведения деятельности.

Правильно спланированная система управления считается отправной точкой в управлении трудовым потенциалом.

Рассмотрим обеспеченность кадрами ООО «ГАРСОН» на 2023 год в виде сравнения фактической численности персонала на 2023 г к плановому показателю в рамках штатного расписания в виде таблицы 5.

Таблица 5 – Обеспеченность кадрами ООО «ГАРСОН» на 2023 год

Категории работников	Численность работников		Изменение, +/-	Обеспеченность, %
	норматив	факт		
Численность работников – всего, чел., из них	275	163	-112	59,27
- Административный персонал	170	114	-56	67,06
- Управленческий персонал	105	49	-56	46,67

Объем производимой продукции напрямую зависит от численности работников. Согласно полученным данным таблицы 2 всего на предприятии в 2023 году трудятся 163 чел., не укомплектованность согласно штатного расписания составила 112 чел., что меньше, чем по нормативу на 40,73 %. Как видно, наблюдается снижение трудящихся по административному персоналу на 56 чел. или 32,94 %, по управленческому персоналу на 56 чел. (53,33 %). Далее рассмотрим состав и динамику персонала в разрезе основных рабочих (административный персонал) и рабочих, занятых производством (управленческий персонал) в ООО «ГАРСОН» в виде таблицы 6.

Таблица 6 – Состав и динамика персонала ООО «ГАРСОН» за 2021- 2023 гг.

Категории работников	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. откл. (2022-2021)	Абс. откл. (2023г.-2022г.)	Отн. откл. 2022 г. к 2021 г., %	Отн. откл. 2023 г. к 2022 г., %
Численность работников – всего чел., из них:	143	179	163	36	-16	125,17	91,06
- Административный персонал	75	125	114	50	-11	166,67	91,20
-Управленческий персонал	68	54	49	-14	-5	79,41	90,74

Анализ данных таблицы 6 показывает, что численность работников к 2023 г сократилась на 16 человек или на 8,94 %. Данное изменение связано с сокращением административного персонала на 8,98%, но при этом, снижается численность в целом, а именно, категория управленческого персонала предприятия на 9,26 %. Эти данные связаны с тем, что ООО «ГАРСОН» работает в рамках системы управления не совсем эффективно.

От работы всех подразделений зависит достижение целей предприятия. Далее рассмотрим группировку сотрудников по возрастному признаку и представим полученные данные в таблице 7.

Таблица 7 – Группировка персонала ООО «ГАРСОН» по возрастному признаку на 2023 г.

Категория работников	Кол-во чел.	До 30 лет		30-45 лет		46-50 лет		Свыше 50 лет	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Численность работников – всего чел., из них:	163	59	41,9	46	25,70	53	29,61	5	2,79
- Административный персонал	114	52	50,40	25	20,00	33	26,40	4	3,20
-Управленческий персонал	49	44	90,74	2	3,70	3	5,56	0	0

Согласно данным таблицы 7 видно, что основная часть сотрудников представлена молодыми специалистами и составляют 41,90 % от всей численности сотрудников, а наименьшее число трудящихся составляют сотрудники в возрасте свыше 50 лет (2,79 %) от общей численности сотрудников. Полученные показатели свидетельствуют о том, что ООО «ГАРСОН» применяет эффективно кадровую методику, где основной составляющей считается вовлечение молодых специалистов, так как уверены, что такие работники имеют достаточно огромный потенциал.

Данный факт позволит обеспечить снижение дополнительных расходов в будущем по профессиональной переподготовке.

Рассмотрим группировку персонала ООО «ГАРСОН» в зависимости от стажа работы на 2023 г и представим данные в таблицы 8.

Таблица 8 – Категории работников предприятия ООО «ГАРСОН» в зависимости от стажа работы на 2023 г

Категория работников	Кол-во чел.	до 1 г.		3-5 л.		5-10 л.		свыше 10 л.	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Численность работников – всего чел., из них:	163	14	7,82	10	5,59	101	56,42	15	8,38
- Административный персонал	114	10	8,00	13	10,4	14	11,20	36	28,80
-Управленческий персонал	49	10	18,52	20	37,04	14	25,93	5	9,26

Как видно из таблицы 8, наибольший удельный вес составляют сотрудники, которые трудятся на предприятии от 5 до 10 лет (56,42 %) от всей численности сотрудников. Однако, наибольшую долю составляет административный персонал, который трудится от 1 до 3 лет, составляет 41,60 %. В управленческом персонале большее количество сотрудников трудится от 3 до 5 лет и составляет 37,04 %. Рассмотрим движение численности персонала в ООО «ГАРСОН» за 2021-2023 гг. в виде таблицы 9.

Таблица 9 – Движение численности персонала в ООО «ГАРСОН» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. откл. (2022-2021)	Абс. откл. (2023г.-2022г.)	Отн. откл. 2022 г. к 2021 г., %	Отн. откл. 2023 г. к 2022 г., %
Численность работников	143	179	163	36	-16	125,17	91,06
Принято чел.	12	19	10	7	-9	158,33	52,63
Выбыло всего, чел.	6	12	26	6	14	200,00	216,67
По собств. Желанию	5	7	21	2	14	140,00	300,00
Из них: ушли на пенсию, чел.	0	1	0	1	-1	0,00	0,00
Неудовлетворенность оплатой труда, чел.	1	4	3	3	-1	400,00	75,00
Неудовлетворенность организацией труда, чел.	0	0	2	0	2	0,00	-
Коэффициент оборота (по приему)	8,39	10,61	5,85	2,22	-4,76	126,49	55,14
Коэффициент оборота (по увольнению)	4,20	6,70	15,20	2,50	8,5	159,52	226,87

В рамках, полученных данных таблицы 9, можно говорить о снижении трудоустраиваемого персонала, к 2022 г составляет 19 чел., что на 58,33 % больше, чем в 2021 г. Количество выбывших сотрудников также увеличивается к 2021 г и по сравнению с 2021 г увеличилось на 6 чел. В 2023 году наблюдается снижение численности на 16 человек по сравнению с 2022 годом, при этом число принятых сократилось на 9 человек, а выбывших на 14 человек

Рассчитанные показатели оборота по приему и увольнению колеблются. Данный факт связан с текучестью кадровых ресурсов в ООО «ГАРСОН».

Исходя из всего вышесказанного, в ООО «ГАРСОН» работает достаточно сплоченный коллектив, но для укрепления, удержания кадровых ресурсов необходимо постоянно стимулировать персонал. Данный аспект будет рассмотрен в дальнейшем.

Проведем анализ системы оплаты труда исследуемой организации.

В ООО «ГАРСОН» за каждым работником закреплен оклад, утвержденный трудовым договором. Коллективный договор – это главный нормативный документ. В данном документе закреплены трудовые отношения, которые происходят внутри предприятия. Корректировки в коллективном договоре вносят каждые 3-и года. Последние изменения договора были в 2021 году за период с 2021-2023 год.

Трудовые отношения между работником и нанимателем оформляются официально посредством трудового договора. В ООО «ГАРСОН» данный договор заключается по двум вариантам: бессрочный договор, срочный договор на срок 5 лет. На предприятии разрабатывается штатное расписание, на основании которого производится расчет начисленных сумм оплаты труда. Данное расписание утверждается руководителем ООО «ГАРСОН».

Рассмотрим показатели ООО «ГАРСОН» в виде таблицы 10.

Таблица 10 – Динамика среднемесячной оплаты труда в ООО «ГАРСОН» за 2021–2023 гг., руб.

Показатели	2021 г.	2022 г.		2023 г.				
	факт	факт	Изменения 2021г., %	план	факт	Выполнение плана, %	Изменение, % к 2021г.	Изменение, % к 2022г.
Среднемесячная заработная плата по административному персоналу, руб.	32297	32708	101	36958	36884	100,2	114,20	112,77
Среднемесячная заработная плата по административному персоналу, руб.	27500	29059	105,66	29059	31972	109,2	116,26	110,02

В рамках представленной динамики наблюдается рост оплаты труда персонала в ООО «ГАРСОН» по двум подразделениям. По административному персоналу показатель к 2023 году возрос на 9,2%. Это связано, прежде всего, с индексацией оплаты труда. На 2023 год наблюдается увеличение оплаты труда 12,77 %. По управленческому персоналу

наблюдается за анализируемый период увеличение оплаты труда на 9,2 % за 2023 г., по аналогии с 2022 г.

Рассмотрим фонд оплаты ООО «ГАРСОН» в виде таблицы 11.

Таблица 11 – Динамика фонда оплаты труда в ООО «ГАРСОН» за 2021–2023 гг., тыс. руб.

Показатели предприятия, тыс.руб.	2021 г.	2022 г.	2023г.	Абс. откл., тыс. руб. (2022-2021)	Абс. откл., тыс. руб. (2023г.-2022г.)	Темп роста, % 2022 к 2021	Темп роста, % 2022 к 2021
Фонд оплаты труда	4471,90	5714,75	6012,02	1242,85	297,27	127,79	105,20

По анализу динамики, согласно таблице 9, фонд оплаты в 2022 году вырос на 27,85 %, а к 2023 году на 5,20 %. Это говорит о положительной динамике в деятельности ООО «ГАРСОН».

Система, разработанная на предприятии, в области труда и стимулирования закреплена в «Положении об оплате труда и стимулировании работников» ООО «ГАРСОН».

Правильно выбранная тарифная система оказывает прямое влияние на динамику и анализ оплаты труда. Анализ системы оплаты труда можно выразить в показатели производительности труда, который зависит от эффективности, качества и правильности трудовой деятельности каждого сотрудника. Если система оплаты труда в компании эффективная, то и показатель производительности труда будет расти [24]. В таблице 12 проведем анализ трудовых показателей в ООО «ГАРСОН».

Согласно таблице 12 численность сотрудников за 2022 г увеличилась на 36 чел., а в 2023 году сократилась на 16 чел.; рост оплаты на 654 руб. в 2022 г в сравнении с 2021 г и на 4958 руб. за 2023 г по сравнению с 2022 г.

Таблица 12 – Динамика трудовых показателей ООО «ГАРСОН» за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. откл. (2022-2021)	Абс. откл (2023г.-2022г.)
Среднемесячная заработанная плата, руб.	31272	31926	36884	654	4958
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4471,90	5714,75	6012,12	1242,85	297,37
Численность работников, чел.	143	179	163	36	-16

Анализ производительности труда приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Динамика среднемесячной оплаты труда в целом ООО «ГАРСОН» за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Численность работников, чел.	143	179	163
Выручка, тыс. руб.	306936,00	447488,00	646978,00

Проведем расчет производительности труда стоимостным методом:

$$2021 \text{ г} = 306936/143 = 2146,41 \text{ тыс. руб. / чел.}$$

$$2022 \text{ г} = 447488/179 = 2499,93 \text{ тыс. руб. / чел.}$$

$$2023 \text{ г} = 646978/163 = 3969,19 \text{ тыс. руб. / чел.}$$

На основании рассчитанного показателя производительности труда можно сделать вывод, что производительность труда в ООО «ГАРСОН» имеет положительную динамику. Насколько эффективной является существующая система оплаты труда возможно выяснить путем проведения анкетирования персонала ООО «ГАРСОН». В исследовании принимали участие 102 человека, более 50 % от численности. Опрашиваемым предлагалось оценить систему ООО «ГАРСОН» путем выражения своего мнения по ряду высказываний о существующей в организации системе оплаты труда.

Результаты опроса позволили выявить основные проблемы в системе оплаты на предприятии.

Представим выявленные проблемы, обоснование, а также мероприятия по их устранению в виде таблицы 14.

Таблица 14 – Проблемы в системе оплаты на предприятии ООО «ГАРСОН»

Выявленная проблема на предприятии	Обоснование проблемы	Мероприятия, направленные на устранение выявленных проблем
Неудовлетворенность сотрудников предприятия материальной составляющей системы стимулирования труда	Результаты анкетирования: 70 % всех ответов «НЕТ» составляют вопросы о неэффективной премиальной составляющей	Корректировка материальной системы оплаты труда путем внедрения надбавки за выслугу лет; коэффициента трудового участия; внедрение системы бальной оценки; разработка программы совершенствования системы оплаты.
Неудовлетворенность сотрудников предприятия нематериальной составляющей системы стимулирования труда	Результаты анкетирования: 52 % всех ответов «НЕТ» составляют вопросы об отсутствии социального пакета как способа дополнительного стимулирования	Совершенствование системы нематериального стимулирования путем организации страхования жизни и здоровья сотрудников компании, систематического проведения медицинских осмотров для медицинской книжки за счет компании; организация предоставления финансовой помощи в жизненных ситуациях

На основании исследования, проведенного в рамках второй главы выпускной квалификационной работы, можно сделать следующие выводы:

– на предприятии в 2023 году трудятся 163 чел., не укомплектованность, согласно штатному расписанию, составила 112 чел., что меньше, чем по нормативу на 40,73 %. Как видно, наблюдается снижение трудящихся по

административному персоналу на 56 чел. или 32,94 %, по управленческому персоналу на 56 чел. (53,33 %).

– на протяжении исследуемого периода численность персонала ООО «ГАРСОН» увеличилась на 20 человек (с 143 человек в 2021 году до 163 человек в 2023 году). Темп роста численности персонала составляет 91,06%, темп роста фонда оплаты труда составил 105,20%, производительность на этом фоне увеличивается большими темпами на 158,77%.

– основная часть сотрудников представлена молодыми специалистами и составляют 41,90 % от всей численности сотрудников, а наименьшее число трудящихся составляют сотрудники в возрасте свыше 50 лет (2,79 %) от общей численности сотрудников.

– в целях исследования эффективности существующей системы оплаты труда было проведено анкетирование, в котором приняло участие 102 работника ООО «ГАРСОН», по итогам которого было выявлено неудовлетворенность материальной составляющей (70%) и нематериальной составляющей (52%).

Таким образом, основываясь на полученных результатах анализа выявленных проблем, в следующем разделе разработаем направления совершенствования системы оплаты ООО «ГАРСОН» и проведем оценку эффективности.

3 Направления совершенствования систем оплаты труда в ООО «ГАРСОН»

3.1 Мероприятия по совершенствованию систем оплаты труда

Анализ экономических показателей, проведённый во второй главе позволил сделать вывод, что ООО «ГАРСОН» имеет как положительные тенденции, так и отрицательные. Эффективность работы компании в динамике ухудшается под влиянием ряда факторов, в частности снижается производительность труда. В связи с этим, считаем целесообразным внедрение следующих мероприятий, направленных на повышение эффективности показателей деятельности предприятия, в частности совершенствование в области оплаты:

- 1) Внедрение коэффициента трудового участия (КТУ или КРІ)
- 2) Внедрение надбавки за выслугу лет.
- 3) Внедрение системы бальной оценки.
- 4) Внедрение программы совершенствования стимулирования.
- 5) Внедрение полного социального пакета для сотрудников.

Далее рассмотрим все мероприятия более подробно.

Мероприятие 1 – Внедрение коэффициента трудового участия (КТУ или КРІ)

Цель мероприятия – внедрение коэффициента трудового участия (КРІ) направлено на рациональное использование фонда оплаты труда, так как КРІ привязан к каждому работнику предприятия. Данный коэффициент будет определяться в зависимости от показателей и оценки трудовой деятельности на основе ежемесячного фиксирования данных показателей.

Расчет показателей КРІ представлено в таблице 15.

Таблица 15 - Надбавка к должностным окладам в ООО «ГАРСОН» по оценочным показателям КРІ

Критерии оценки	Коэффициенты
Выполнение поставленной задачи	0,01 % к начисленной сумме
Отсутствие прогулов	0,01 % к начисленной сумме
Отсутствие опозданий на рабочее место	0,01 % к начисленной сумме
Отсутствие нарушений правил трудового распорядка	0,01 % к начисленной сумме
ИТОГО	0,01 % к начисленной сумме

Мероприятие 2 – Внедрение надбавки за выслугу лет.

Цель мероприятия – постоянный рост и совершенствование потенциала работников в связи с их мотивацией на результат. Предложены следующие премиальные надбавки на ежемесячной основе к должностным окладам за выслугу лет в виде таблицы 16.

Таблица 16 – Премиальные надбавки к должностным окладам в ООО «ГАРСОН»

Количество лет работы	% выслуги
1-2 года	2 % от начисленной суммы
3-4 года	5 % от начисленной суммы
4-5 лет	10 % от начисленной суммы
5-6 лет	15 % от начисленной суммы
7-8 лет	20 % от начисленной суммы
8-9 лет	25 % от начисленной суммы
10 и свыше	30 % от начисленной суммы

Для наглядного представления отразим данное мероприятие путем построения карьерограммы на рисунке 6.

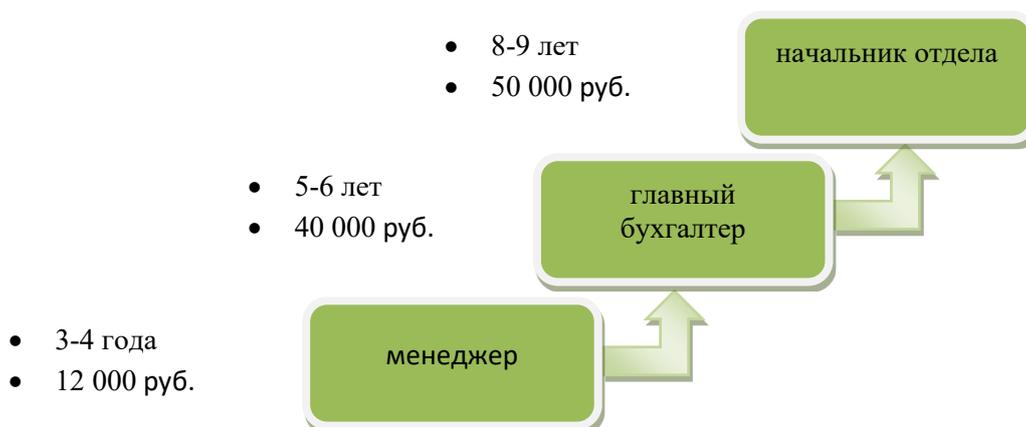


Рисунок 6 – Карьерограмма в ООО «ГАРСОН»

Мероприятие 3: Внедрение системы бальной оценки.

Цель мероприятия – заинтересованность работников предприятия в высоких показателях труда.

Данная система премирования представляет собой оценку рабочего процесса каждого сотрудника на основе предложенных параметров и выставлении баллов, представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Система бальной оценки в ООО «ГАРСОН»

Критерии	Количество баллов
Проявление ответственности работника в решение поставленных задач	0-10
Качество выполненной задачи	0-10
Качественное ведение делового общения	0-10
Безошибочное ведение документации	0-10
Соблюдение должностной инструкции	0-10
Выполнение работы за отсутствующего сотрудника	0-10
Оказание помощи на испытательном сроке нового сотрудника	0-10
Личный вклад в автоматизацию бизнес-процессов	0-10
Преследование в работе интересов предприятия	0-10

Руководитель предприятия ежемесячно заполняет ведомость с учетом данных критериев и по каждому сотруднику указывает сумму полученного процента, отталкиваясь от интервальных значений, приведенных в таблице 18.

Таблица 18 – Процент к начислению в зависимости от полученных баллов в разрезе каждого сотрудника ООО «ГАРСОН»

Итого полученных баллов	% к начислению оплаты
0-10	0,01
10-20	0,02
20-30	0,03
30-40	0,04
40-50	0,05
50-60	0,06
60-70	0,07
70-80	0,08
80-90	0,09

Таким образом, при рассмотрении мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда, итоговый расчет суммы оплаты труда на предприятии ООО «ГАРСОН» будет иметь следующую формулу (1)

$$П=П1+П2+П3, \quad (1)$$

где П1 – надбавка за выслугу лет, тыс. руб.;

П2- коэффициент трудового участия, тыс. руб.;

П3- коэффициент бальной оценки, тыс. руб.

Данная реализация по стимулированию механизма труда может усложниться тем, что работниками движут самые различные мотивы, поэтому, рекомендовано, в рамках разработки того или иного способа мотивации, обсудить с работником внедрение программы совершенствования стимулирования.

Мероприятие 4 – Внедрение программы совершенствования стимулирования.

Цель мероприятия – понимание каждым сотрудником предприятия процесса расчета, а именно, за что выплачивается премия, каким образом он способен повлиять на конечный результат труда.

Подробное описание: Этапы разработки программы состоят из 5 этапов, а также за каждым этапом закреплено ответственное лицо и указаны сроки выполнения этапа, представим в виде таблицы 19.

Таблица 19 – Разработка программы совершенствование системы оплаты труда в ООО «ГАРСОН» по срокам выполнения

Наименование этапа	Срок выполнения	Ответственный
1.Подготовительный этап	21.07.2024 - 30.07.2024	Главный бухгалтер
2.Расчет премиального фонда	01.08.2024 - 31.08.2023	Главный бухгалтер
3.Этап согласования	01.09.2024 - 10.09.2024	Руководитель организации
4.Этап внедрения и реализации	11.09.2024 - 15.09.2024	Главный бухгалтер
5.Этап оценки эффективности мероприятий программы	16.09.2024 - 30.09.2024	Главный бухгалтер Руководитель организации

Мероприятие 5 – Внедрение полного социального пакета для сотрудников.

Цель мероприятия – внедрение рекомендовано в целях снижения текучести кадрового состава.

В данный пакет предложено включить следующие позиции:

- страхование здоровья работника;
- профилактические и медицинские осмотры сотрудников;
- абонементы в фитнес-центры;
- предоставление финансовой помощи в жизненных ситуациях, которые обычно не застрахованы, но требуют серьезных затрат.

Таким образом, данные рекомендации для внедрения в деятельность ООО «ГАРСОН» направлены на усиление стимулирования роста оплаты труда, что способствует установлению равновесной цены трудовой силы, затрат на производство силы и развитие иных функций оплаты труда.

Завершающим этапом внедрения предложенной системы считается проведение анализа эффективности оплаты труда.

3.2 Экономическая эффективность от предложенных мероприятий

Рассмотрим изменения оплаты труда на примере сравнения имеющейся системы оплаты труда и внедрении новой системы оплаты труда на примере некоторых должностей в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет оплаты труда при внедрении новой системы оплаты труда в ООО «ГАРСОН»

Должность	Установленный оклад	Норма часов	Отработано часов	Премииальные составляющие по новой системе, предложенной к внедрению			Расчет начисленной суммы по старой системе оплаты труда (7=2/4*4)	Расчет начисленной суммы по новой системе оплаты труда	Изменение, +/- (20=9-8)
				Надбавка за выслугу	КТУ (КРП), %	Бальная оценка, %			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Руководитель	75000	168	160	30	0,04	0,09	71428,57	92950,00	21521,43
Заместитель руководителя	45000	168	168	10	0,04	0,01	45000,00	49522,50	4522,50
Офисные специалисты	21000	168	156	20	0,01	0,08	19500,00	23417,55	3917,55
Основные работники	17500	168	130	10	0,03	0,07	13541,67	14909,38	1367,71
Финансовый работник	20000	168	120	2	0,02	0,04	14285,71	14580,00	294,29

Юридический работник	15000	168	168	5	0,01	0,04	15000,00	15757,50	757,50
ИТОГО	193500	168	902	77	0,15	0,33	178755,95	21136,9	32380,97

Данные анализа таблицы 20 показывают, что, если сотрудники будут выполнять трудовые показатели, то получают достаточно высокую заработную плату по сравнению с уже имеющейся системой труда. После предложенных мероприятий требуется определить экономический эффект от внедрения системы на основе главного показателя - производительность труда.

Экономический эффект от мероприятий в ООО «ГАРСОН» направлен на изменения, представленные в виде рисунка 7.

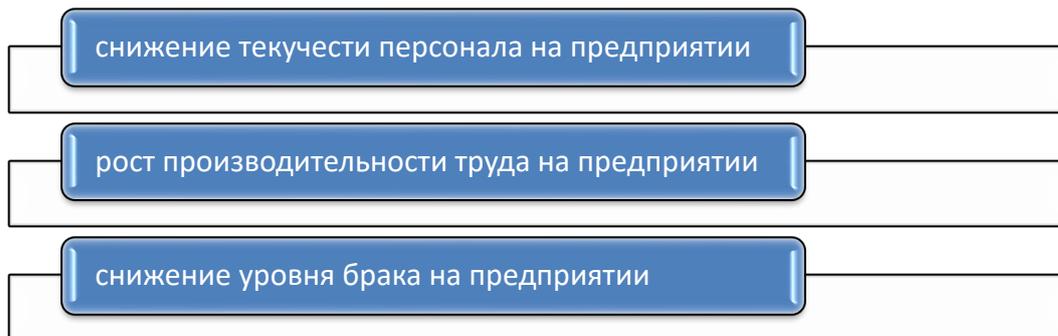


Рисунок 7 - Направления экономического эффекта мероприятий ООО «ГАРСОН»

Данный экономический эффект в динамике представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Расчет экономического эффекта мероприятий ООО «ГАРСОН»

Показатели предприятия	Факт	План	Абс. откл.	Отн. откл.
	2023 г.	2024 г.	(2024 г. /2023 г.), тыс. руб.	2024 г./2023 г), %
Выручка, предприятия, тыс. руб.	646978	656682,67	9704,67	101,5
Производительность труда на предприятии, тыс. руб./чел.	3969,19	4028,72	59,53	101,5
Уровень брака на предприятии	5%	3%	2,0	60,0

При этом, показатель выручки, планируемый в рамках реализации новой системы, рассчитывается по следующей формуле (2)

$$\Pi = \frac{\text{ППВ}}{100} \cdot В + В, \quad (2)$$

где Π – показатель выручки, планируемый в рамках реализации новой системы, тыс. руб.;

$В$ – выручка на предприятии от реализации продукции, тыс. руб.;

ППВ – прирост выручки, планируемый в рамках реализации новой системы, %.

Для оценки от внедрения мероприятий нет единой предложенной системы расчета. Таким образом, рассматривая другие исследования по предложенным методикам, сделаны следующие выводы, такие как, совершенствование системы стимулирования дает прирост выручки ориентировочно на 1,5%.

Таким образом, рост выручки, планируемый в рамках реализации новой системы, исходя из показателя прироста в 1,5%, на 2024 г. равен:

$$\Pi = (646978 + (646978 * (1,5/100))) = 656682,67 \text{ тыс. руб.}$$

Далее представим прогнозные изменения от внедрения на производительность труда в таблице 22.

Таблица 22 – Анализ изменения от внедрения производительности труда в ООО «ГАРСОН» на 2024 г.

Показатели предприятия	Факт	План	Абс. откл.	Отн. откл.
	2023 г.	2024 г.	(2024 г. /2023 г.), тыс. руб.	2024 г./2023 г), %
Выручка, предприятия, тыс. руб.	646978	656682,67	9704,67	101,5
Численность персонала, чел.	163	163	0	0
Производительность труда на предприятии, тыс. руб./чел.	3969,19	4028,72	59,53	101,5

Так, по данным таблицы 22, прирост выручки, планируемый в рамках реализации новой системы на 1,5% или на 9704,67 тыс. руб., направлен на рост производительности труда и составит 59,53 тыс. руб. в расчете на единицу работника.

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что направления совершенствования системы оплаты, предлагаемые для внедрения, успешно повысят финансовые показатели в ООО «ГАРСОН».

Таким образом, в результате для устранения выявленных проблем был предложен ряд мероприятий, которые включали такие направления:

- корректировка материальной системы оплаты труда путем внедрения надбавки за выслугу лет; коэффициента трудового участия;
- внедрение системы бальной оценки; разработка программы совершенствования системы оплаты;
- совершенствование системы нематериального стимулирования путем организации страхования жизни и здоровья сотрудников компании, систематического проведения медицинских осмотров для медицинской книжки за счет компании;
- организация предоставления финансовой помощи в жизненных ситуациях.

Указанные мероприятия направлены на снижение текучести кадров, повышение производительности труда, увеличение степени удовлетворенности персонала оплатой труда.

Экономическим эффектом от предложенных мероприятий будет рост выручки от реализации продукции на 1,5%, повышение производительности труда на 1,5% и снижение коэффициента текучести на 15,2 %.

Заключение

От правильного выбора системы оплаты труда на предприятии зависит производительность труда. В связи с постоянным ростом спроса на эффективный труд руководители предприятий разрабатывают новые подходы к формированию систем оплаты труда.

Для сотрудников оплата труда – это основная материальная составляющая. Правильная организованная система оплаты способствует эффективной работе на предприятии.

Каждый сотрудник предприятия испытывает интерес к раскрытию своего творческого потенциала на трудовом участке и помогает ему в этом гибкая система оплаты труда.

Выпускная квалификационная работа, посвященная изучению системы оплаты труда, доказала свою актуальность.

В рамках выпускной квалификационной работы рассмотрена система оплаты труда в ООО «ГАРСОН».

В заключение выпускной квалификационной работы можно сделать вывод, что все задачи и цели были достигнуты.

На основании исследования, проведенного в первом разделе работы можно сделать вывод, что каждая функционирующая организация должна обеспечить нормальные условия труда своему персоналу, а также мотивационную составляющую с целью заинтересованности на увеличение результатов деятельности.

Во втором разделе данной работы проведено исследование на примере ООО «ГАРСОН». В результате проведенного анализа, можно сделать вывод, что деятельность ООО «ГАРСОН» развивается, имеет стабильное финансовое положение и неплохие перспективы для дальнейшего роста.

В ООО «ГАРСОН» устоявшийся и сплоченный коллектив, однако, для укрепления необходимо дополнительное стимулирование персонала.

Проведен анализ динамики трудовых показателей, производительности в ООО «ГАРСОН» за 2021-2023 гг. На основании рассчитанного показателя производительности труда можно сделать вывод, что производительность труда в ООО «ГАРСОН» имеет положительную динамику.

Насколько эффективной является существующая система оплаты труда выяснялась путем проведения анкетирования персонала ООО «ГАРСОН».

К направлениям совершенствования в области оплаты труда в ООО «ГАРСОН» в рамках третьего раздела предложены следующие мероприятия:

- внедрение надбавки за выслугу лет;
- внедрение коэффициента трудового участия;
- внедрение системы бальной оценки;
- внедрение социального пакета.

Последним, завершающим этапом внедрения новой системы оплаты труда в ООО «ГАРСОН» является оценка эффективности предложенной системы, прогнозируемый прирост выручки, планируемый в рамках реализации новой системы на 1,5% или на 9704,67 тыс. руб., направлен на рост производительности труда и составит 59,53 тыс. руб. в расчете на единицу работника.

Предложенные рекомендации совершенствования системы оплаты труда в ООО «ГАРСОН» являются эффективными и целесообразными к внедрению.

Список использованной литературы

1. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учебник / М.И. Бухалков. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 380 с.
2. Бычин, В. Б. Нормирование труда : учебник / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Новикова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 348 с.
3. Бычин, В. Б. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с.
4. Вахабова С.А., Ахмиева Г.Р., Магомадова З.С. Теоретические основы организации системы оплаты труда на предприятии // Индустриальная экономика. 2023. С. 136–142
5. Вертинова, А. А., Прихошко, Н. В. Оплата труда персонала в контексте теорий мотивации [Текст] // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 12 (2). – С. 353–357
6. Вовк О.Ю. Система оплаты труда: понятие, формы и основные принципы организации и регулирования оплаты труда // Вестник науки. 2020. №10 (31). – С. 26-31
7. Генкин, Б.М. Экономика труда [Текст]: Учебник. – М.: Норма, 2017. – 352 с.
9. Гимпельсон, В.Е. Мобильность и стабильность на российском рынке труда - М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. - 538 с.
10. Демина Н. В. Оплата труда в современном обществе // Academy. 2019. №5 (44) – С. 50-52
11. Корнева Е. В. Кадровое планирование и бюджетирование расходов на персонал как элемент эффективного управления предприятием [Текст] // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2020. – № 10 (120). – С. 112–120

12. Курочкина, Р. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (вопрос - ответ). Ч II. [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р. Д. Курочкина. - 3-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2019. - 114 с.
13. Лапшова, О.А., Оплата труда персонала : учебник и практикум для. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 349 с.
14. Мезенцев А.М. Система оплаты труда и квалификация работника: теоретический аспект // Вестник науки. - 2019. №2 (11). – С. 115–121
15. Михалкина, Е.В. Экономика труда [Текст] :учебник. – М.: Риор, 2017. –144 с
16. Нортон Д., Каплан Р., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-бизнес, 2014. - 413 с.
17. Пономарева И.К., Акифьев И.В. Система оплаты труда на предприятии [Текст] // Форум молодых ученых. – 2019. –№1-2 (29). – С.59-65
18. Погадаева М.А. Оценка расходов на оплату труда в организации // Экономика и социум. 2021. №12-2 (91). – С.415-419
19. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А.В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 346 с.
20. Трубочкина, М.И. Управление затратами предприятия: учебное пособие/ М. И. Трубочкина. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 319 с.
21. Чернышева Ю. Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Ю. Г. Чернышева. - Москва: ИНФРА, 2019. - 423 с.
22. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ [ред. от 25.11.2009] // СЗ РФ. - 2002. - №1 (ч.1). [Электронные данные]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

Действующие системы оплаты труда на предприятии

Наименование системы оплаты труда	Характеристика
Тарифная система	Тарифные системы являются основой для тарифного регулирования. Это набор стандартов, влияющих на регулирование оплаты труда в соответствии со сложностью выполняемой работы; условия труда (нормальные, сложные, вредные, особенно сложные и особенно вредные); природно-климатические условия выполнения работ; интенсивность и характер работы
Бестарифная система	Устанавливается зависимость заработной платы каждого работника от конечных результатов работы команды, в которой он работает. В этом случае четкая зарплата или тариф не устанавливаются. Использование этой системы оправдано в тех случаях, когда существует реальная возможность учета результатов труда работника с общими интересами и ответственностью каждого в команде.
Система плавающих окладов	Заработная плата начисляется при взаимодействии факторов, связанных с результатами работы, а также с прибылью, получаемой организацией. При такой системе организации имеют право ежемесячно менять направление повышения или понижения заработной платы на установленный коэффициент.
Система оплаты труда на комиссионной основе	Применяется система организаций, предоставляющих услуги населению, торговым организациям для продавцов, рекламным агентствам и должностным лицам внешней торговли. В этом случае заработная плата представляет собой фиксированный (процентный) доход от продажи продукции.