

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  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

На тему СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ

Исполнитель Володина Эльвира Алексеевна  
(фамилия, имя, отчество)

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

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

**«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой**

  
(подпись)

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

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

«20» января 2022г.

Санкт-Петербург  
2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПЛАТЫ ТРУДА .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Понятие, формы и системы оплаты труда в условиях рыночной экономики.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Оплата труда как элемент материальной мотивации персонала .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Методы, подходы и оценка системы оплаты труда на предприятиях природопользования.....</b>	<b>20</b>
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ГЕОДИЗИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА».....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Общая характеристика предприятия .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2. Анализ структуры трудовых ресурсов предприятия.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3. Оценка системы оплаты труда и уровня удовлетворенности сотрудников предприятия .....</b>	<b>37</b>
<b>ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ГЕОДЕЗИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА» .</b>	<b>57</b>
<b>3.1. Рекомендации по совершенствованию организации оплаты труда в ООО «ГЕОДЕЗИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА» .</b>	<b>57</b>
<b>3.2. Социальная и экономическая эффективность предложенных рекомендаций.....</b>	<b>63</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>67</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>70</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Организация оплаты труда персонала занимает одно из главных мест во всей системе бухгалтерского учета организации. Известно, что учет расчетов с персоналом по оплате труда влияет на состав и структуру затрат, на финансовый результат деятельности и мотивацию персонала организации. Оплата труда для работодателя – это, прежде всего, издержки производственно-хозяйственной деятельности.

Актуальность темы оценки эффективности оплаты труда на предприятии природопользования и решения проблем, возникающих в этом вопросе, значительна. В последнее время изменения в политической и экономической жизни страны обусловили необходимость адаптации предприятий природопользования в новых условиях хозяйствования, поиска новых решений подходов к механизму управления. От действующей системы управления персоналом, которая предусматривает создание условий, для наиболее эффективного использования трудового потенциала предприятия зависит в значительной степени успешная деятельность предприятия природопользования.

Объектом исследования является ООО «Геодезическое сопровождение строительства» (ООО «ГСС»).

Предметом исследования является процесс эксплуатации трудовых ресурсов и анализ рационального использования фонда оплаты труда.

Целью исследования является анализ эффективности использования трудовых ресурсов и разработка рекомендаций по повышению эффективности управления системой оплаты труда на предприятии природопользования.

Задачами исследования являются:

1. Провести исследования понятия, формы и системы оплаты труда в условиях рыночной экономики;
2. Изучить оплату труда как элемент материальной мотивации персонала;

3. Провести анализ методов, подходов и оценки системы оплаты труда на предприятиях природопользования;
4. Представить общую характеристику предприятия;
5. Провести анализ структуры трудовых ресурсов предприятия;
6. Представить оценку системы оплаты труда и уровня удовлетворенности сотрудников предприятия;
7. Предложить рекомендации по совершенствованию организации оплаты труда в ООО «ГСС»;
7. Провести расчет эффективности предложенных рекомендаций.

В процессе исследования использованы следующие общенаучные методы: монографический, аналитический, метод сравнения, экономико-статистический, абстрактно логический.

Теоретическую основу исследования составили научные труды как ведущих отечественных специалистов, раскрывающих современное состояние и совершенствование системы оплаты труда. Так, в работе использованы труды таких ученых, как Жукова А.Л., Кузьмина А.А., Мазмановой Б.Г., Рысаевой Р.Р. и других. Также использовались материалы, опубликованные в научно-методической литературе и периодических изданиях, материалы научно-практических конференций. Анализ научной литературы, проведенный в ходе исследования, показал, что на сегодняшний день недостаточно внимания уделяется разработкам актуальных и практически значимых проблем оплаты труда.

Научная значимость представленного исследования заключается в предложении единого методологического алгоритма совершенствования системы оплаты труда и разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности системы оплаты труда на предприятии природопользования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

## 1.1. Понятие, формы и системы оплаты труда в условиях рыночной экономики

Функционирование любой организации предполагает использование различных видов ресурсов для производства продукции и/или оказания услуг. Одним из видов ресурсов, которые задействуют фирмы в рамках своей экономической деятельности, являются человеческие ресурсы. Труд работника позволяет сформировать конечный продукт для потребителя.

В общей структуре доходов работника особая роль принадлежит заработной плате. Определения понятий «заработная плата» и «оплата труда» в быденном понимании являются синонимами и определяются как «плата за труд» – вознаграждение, получаемое регулярно за оказанные услуги, произведенную продукцию, за отработанное время, а также за неотработанное время (ежегодные отпуска и период временной нетрудоспособности и другое).

С юридической точки зрения содержание термина «оплата труда» определяется факторами экономики. Любая система оплаты труда зависит от системы рынка труда, в которой действуют два главных субъекта: работодатель – субъект, владеющий средствами производства, который нуждается в наличии рабочей силы на предприятии, и гражданин – собственник рабочей силы, которому требуется финансовое вознаграждение взамен за ее использование. Независимо от того, кто является работодателем – государство, физическое или юридическое лицо (организация), возникающие отношения являются трудовыми отношениями и представляют собой обмен рабочей силы на определенное денежное вознаграждение (а также другие материальные блага и социальные льготы)<sup>1</sup>. Рассмотрим основные подходы к определению понятия «система оплаты

---

<sup>1</sup>Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ. [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата посещения 25.10.2021)

труда» (таблица 1).

Таблица 1 – Подходы к определению «системы оплаты труда»

Автор	Определение
ТК РФ (Ст. 135)	размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, (которые) устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.
Одегов Ю.Г. и коллеги	установление зависимости величины заработной платы работников от количества и качества труда, их индивидуальных и коллективных результатов.
Озерникова Т.Г.	механизм установления определенной взаимосвязи между ценой трудовой услуги и показателями, характеризующими эффективность деятельности работника.
Волков С.В. и коллеги	совокупность форм и методов оплаты труда на основе показателей, характеризующих результат труда, которая гарантирует получение работником заработной платы, относительно этих показателей.

Анализ приведенных определений показывает, что исследователи трактуют систему оплаты труда как некий механизм/инструмент для установления взаимосвязи между ценой труда/вознаграждением работника и затратами труда и/или результатами труда работника.

Размер оплаты труда имеет высокое значение как для сотрудников, так и для работодателей. Для работника – это основной источник дохода, средство повышения уровня благосостояния и воспроизводства его рабочей силы, для работодателя – это одна из основных статей издержек себестоимости производимой продукции.

Согласно нормам законодательства Российской Федерации, каждый работодатель в процессе установления способов начисления заработной платы должен выбирать ту систему оплаты, которая даст возможность выполнить основное правило – «равная оплата за равный труд». Для установления формы оплаты труда работодателю необходимо изучить существующие системы, формирующие совокупность правил оплаты

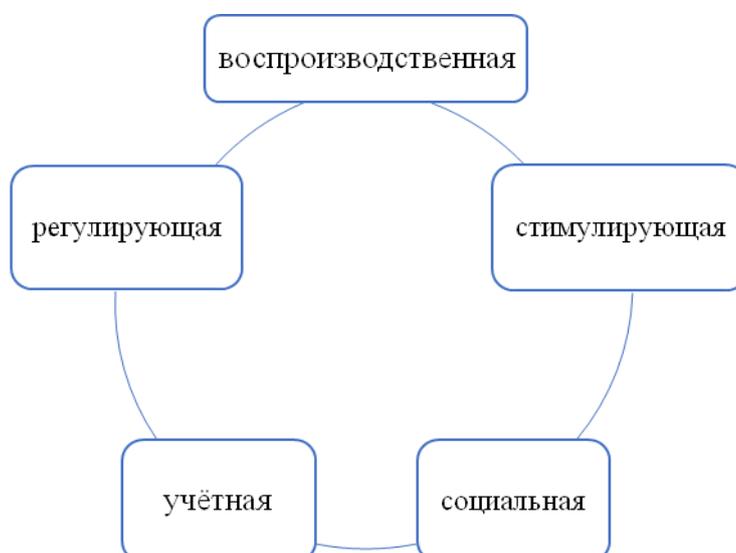
труда. При этом вознаграждение за труд может быть произведено как в денежной, так и в неденежной форме.

В условиях разделения и кооперации труда теряется прямая связь затраченного трудового времени с ценностью конечного продукта и получаемой от его продажи выгодой. С другой стороны, усложняется мотивационный профиль человека, под влиянием изменений в социально-экономической системе и постепенного удовлетворения базовых потребностей, у людей актуализуются все новые группы мотивов. Поэтому современные системы оплаты труда приобретают все большую сложность и выполняют все больший набор функций.

Исследователи полагают, что система оплаты труда должна выполнять на современном предприятии как минимум две функции:

- воспроизводственную: обеспечивать работнику возможность восполнения затраченных в процессе труда сил;
- стимулирующую: стимулировать работника на более интенсивный и производительный труд за счет воздействия на актуализованные потребности.

Однако большинство исследователей не ограничиваются указанием только двух функций системы оплаты труда. Так, Б.М. Генкин выделяет 5 функций современных форм оплаты труда (рисунок 1).



## Рисунок 1– Функции системы оплаты труда в условиях экономики устойчивого развития

Современные организации стремятся выстраивать эффективные системы оплаты труда для всех категорий персонала. Одной из характеристик эффективной системы оплаты труда является ее комплексность. Компоненты структуры системы оплаты труда должны адресно воздействовать на все актуализованные потребности персонала. Иными словами, оплата труда современной организации должна выполнять множество функций и решать целый комплекс задач. Только в таком случае можно говорить о том, что организация выстроила эффективную систему оплаты труда.

Комплексная оплата труда должна быть определенным образом структурирована, чтобы обеспечить соответствие применяемых инструментов поставленным задачам. Современные предприятия выстраивают структуру оплаты труда таким образом, чтобы иметь возможность реализовать все функции системы оплаты труда, уделяя особенное внимание стимулирующей функции. Подходы к структурированию оплаты труда представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Подходы к структурированию оплаты труда

Автор	Предложенная структура оплаты труда
Генкин Б.М.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Тарифная часть (оплата по тарифным ставкам и окладам)</li> <li>– Доплаты и компенсации</li> <li>– Надбавки</li> <li>– Премии</li> </ul>
Кибанов А.Я.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оплата за отработанное время</li> <li>– Оплата за неотработанное время</li> <li>– Выплаты социального характера</li> <li>– Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера</li> </ul>
Адамчук В.В. и коллеги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Основная часть</li> <li>– Переменная часть</li> <li>– Третья составляющая: материальная помощь, социальный пакет</li> </ul>
Миляева Л.Г., Волгин О.Н.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Постоянная часть</li> <li>– Переменная часть</li> </ul>
Шекшня С.В. Веснин В.Р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Основная часть заработной платы</li> <li>– Дополнительные выплаты и льготы</li> </ul>

Дудяшова В.П. и Снурицына М.А., основываясь на анализе более 15 подходов отечественных авторов к структурированию оплаты труда, утверждают, что исследователи «единогласно выделяют две составляющие заработной платы: основную часть заработной платы (базовую, окладную) и переменную (премии, бонусы, дополнительные льготы и пр.)»<sup>2</sup>. Также дополнительную часть оплаты труда разделяют по функциям: на выплаты стимулирующего и компенсационного характера.

Современные организации применяют различные системы оплаты труда. Наиболее распространенными являются тарифные системы, где присутствует классическая постоянная часть заработной платы в соответствии с тарифом/окладом. Варианты тарифных систем зависят от графика работы сотрудников и определяются удобством расчетов и начислений.

Современными разновидностями тарифных систем оплаты труда выступают:

- система оплаты труда на основе грейдинга: применяется для разграничения работников одной должности по уровню опыта, квалификации, профессиональных знаний и прочее;
- система оплаты труда на основе плавающих окладов: применяется с целью иметь возможность управлять постоянной частью оплаты труда, основываясь на результативности сотрудников в предыдущих периодах.

Все чаще в сферах частичной занятости российские предприятия переходят к бестарифным системам оплаты труда, когда постоянная часть заработной платы фактически отсутствует (гарантируется только выплата МРОТ), а переменная часть определяется как часть ФОТ, на которую сотрудник может претендовать в соответствии с продемонстрированными

---

<sup>2</sup> Дудяшова В.П., Снурицына М.А. Обоснование эффективной структуры заработной платы управленческого персонала в условиях самообучающейся организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/13EVN215

результатами.

К таким отраслям с высокой распространенностью бестарифной оплаты труда относятся ИТ-отрасль, Телеком-индустрия, Медиа и СМИ, а также Консалтинг. Здесь, как правило, сотрудникам гарантируются лишь обязательный уровень дохода в соответствии с МРОТ при отработанном количестве часов/дней, в премиальная часть оплаты труда основывается на принципах МВО, КРІ или бригадной оплаты труда. Одним из видов бестарифной системы оплаты труда на основе дилерского и комиссионного механизма.

Представленные структуры оплаты труда различаются по набору компонент, а системы оплаты труда современных предприятий призваны отвечать их меняющимся потребностям, поэтому включают элементы совершенно различных форм оплаты труда. Более того, исследователи доказывают, что именно сложные смешанные системы оплаты труда в условиях современной экономики наиболее эффективны<sup>34</sup>. Кроме того, новые формы занятости приводят к формированию новых механизмов, форм и систем оплаты труда. Важно отметить, что все исследователи едины во мнении, что системой оплаты труда регулируется выплата не только оклада, но и много других составляющих, которые напрямую даже не относятся к фонду оплаты труда.

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

Системы оплаты труда не представляют собой чёткой обусловленности и носят различный характер. В большом количестве организаций эти системы представляют собой своего рода ноу-хау и не подлежат огласке. В обычной деятельности используются комбинированные системы оплаты

---

<sup>3</sup> Кулякина Е. Л., Коробова А. В. Основные преимущества и недостатки применения различных систем оплаты труда в организациях РФ // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 419-422. – URL <https://moluch.ru/archive/143/40198/> (дата обращения: 25.10.2021).

<sup>4</sup> Рысаева Р.Р. Современные системы оплаты труда, применяемые на российских предприятиях // Центр научного сотрудничества. [Электронный ресурс] URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_32586346\\_82817056.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_32586346_82817056.pdf) (дата посещения 25.10.2021)

труда, которые состоят, в зависимости от класса штата, из тарифных ставок, окладов, премий, надбавок и прочих компенсаций.

В наше время смешанная оплата труда чрезвычайно востребована и распространена среди владельцев предприятий. С ее помощью можно стимулировать работников на достижение лучших итогов поставленных перед ними задач.

Оплата труда на предприятии является вознаграждением за наемную работу на основе договора оказания услуг или трудового договора.

Главная сторона заработной платы в организации – это определение системы оплаты труда. Система оплаты труда представляет собой метод расчёта величины компенсации, выплачиваемой сотрудникам в зависимости от выполненных ими показателей деятельности или в соответствии с производственными затратами<sup>5</sup>.

С учетом особенностей работы и отрасли деятельности организации, а также состава работников по категориям, работодателем может быть самостоятельно определена наиболее оптимальная система оплаты труда. При этом, следует отметить, что система оплаты труда в рамках одной организации может включать несколько способов в зависимости от труда разных категорий работников. Для закрепления выбранного вида и или видов системы оплаты труда, работодателю следует внести эти данные в локальный нормативный акт, коллективный договор, соглашение<sup>6</sup>.

В случае, если оплата производится работнику на основании отработанного сотрудником времени, то такая система именуется повременной, либо, если оплата производится, исходя из объема, выполненного работ, то это сдельная оплата труда. Данные системы оплаты труда на практике состоят из различных видов оплаты труда.

---

<sup>5</sup> Андреева И.С. Основные понятия, формы и системы оплаты труда в современных условиях хозяйствования. *Colloquium-journal*. – 2019. – № 8. – С. 7-12.

<sup>6</sup> Богатая И.Н. Бухгалтерский финансовый учет: учебник / И.Н. Богатая, Н.Н. Хахонова Н.Н. – М.: КНОРУС, 2016. – С. 44-46.

Основным показателем для расчета заработной платы при повременной системе оплаты труда является фактически отработанное рабочее время:

– при простой повременной системе оплаты труда используется наиболее простой для расчета подход, в соответствии с которым заработная плата начисляется, исходя из ставки оклада и с учетом тарифной ставки по фактически отработанному времени. Ее недостатком является то, что она не позволяет повлиять на мотивацию работника и повысить его качество труда и производительность. Данная система используется, как правило, в случае отсутствия необходимости, а также материальных возможностей для повышения уровня производительности труда, а также в том случае, если оценить трудоемкость и объем работы представляется затруднительным;

– при повременно-премиальной системе оплаты, которая чаще всего встречается на предприятиях, расчет заработной платы производится аналогично принципу при простой повременной системе, но с учетом установленной системы назначения премий.

Основным показателем для расчета оплаты труда при сдельной форме является количество изготовленной продукции (выполненных работ, оказанных услуг). Данная система применяется, в основном в тех организациях, где возможно установить конкретные нормы труда, которые определяют нормы выработки или времени.

Возможностью повысить организацию и эффективность работы является бестарифная система оплаты труда. Согласно этой системе, заработная плата каждого сотрудника является долей сотрудника в фонде оплаты труда в зависимости от различных критериев. При этом подразделения и каждый сотрудник классифицируются по их квалификации и эффективности работы. Размер заработной платы каждого сотрудника зависит от: уровня квалификации сотрудника (КУ), от коэффициента трудового участия (КТУ), от фактически отработанного

времени (Т). Бестарифные системы оплаты труда в чистом виде встречаются редко, но существуют такие системы оплаты труда, которые можно также отнести к бестарифным:

– аккордная система – оплата труда производится не за выполнение отдельных операций или видов работ, а за выполнение конкретного ряда работ, который указывается в аккордном задании. Как правило, оплата распределяется между работниками в соответствии с коэффициентом трудового участия, исходя из времени, отработанного каждым из них. Данная система чаще всего применяется при строительных работах, ремонте машины оборудования, дополнительно возможна выплата премий;

– комиссионная система – система, при которой выплата вознаграждения напрямую зависит от объема продаж. Данная система используется в отношении работников, которые участвуют в реализации товаров и услуг, для стимулирования увеличения объема продаж.

Сущность оценки представляет собой установление степени требований в отношении эффективности. В общем анализе условий рабочей системы к сотруднику рассматриваются как единое целое, при этом безусловно содержится изложение уточненных требований, а также их соответствие тарифной сетке или определенному рангу. В современной экономике Российской Федерации существует сетка тарифных групп оплаты. Разработана она на федеральном уровне. Используется на предприятиях коммерческого сектора и отдельные тарифные сетки, утвержденные для работников.

В оплате труда присутствуют признаки дифференциации, которые зависят от требований и от результатов производственной деятельности. Частично заработная плата определяется методами суммарной и аналитической оценки. Они представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные принципы оплаты труда на предприятии<sup>7</sup>

Задачей учета расчетов оплаты труда представляется документальное оформление всех этапов структуры и форм трудовой деятельности в соответствии с принятой на предприятии методикой. Предприятие самостоятельно избирает систему оплаты труда и ее реализацию. Формы и методы учета расчетов основываются на разнообразных способах контроля расчетов оплаты труда. Задачей расчета является не только оперативность оформления и фиксирования всех трудовых операций, но и обеспечение высокой трудовой активности работника. Принципы руководства и корпоративной культуры дают возможность применять наиболее удобные формы мотивации, основанные на результатах труда.

В основу сущности учета расчетов по оплате труда лежит показатель использования эффективности трудовых ресурсов. Он базируется на производительности труда, выраженной соотношением между рабочим временем и количеством произведенной продукции. Сокращение

<sup>7</sup> Деловой портал «Управление производством»[Электронный ресурс] URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/oplata-truda-na-predpriyatii.html> (дата обращения 10.10.2021).

производственного персонала и уменьшение фонда заработной платы, как показала практика, ведет к снижению производительности труда.

Исторически сложилось, что системы трудовой мотивации и учета оплаты труда тесно связаны с национальной культурой. Они начали формироваться одновременно с появлением наемного труда через оплату труда. Документирование всех этапов учета оплаты труда является для любого предприятия обязательным фактором хозяйственной деятельности. Мотивация, как и материальная заинтересованность, основывается на отношении к работе и корпоративной культуре. Одной из новых форм становится создание рабочей собственности. Ее формы сегодня интенсивно разрабатываются в качестве дополнительного рычага мотивации процесса трудовой деятельности.

Оплата труда при сдельной системе формируется на основе тарифных ставок и должностных окладов. Суть учета заработной платы предусматривает два направления, обусловленных нормированием труда и тарифной системой. Заработная плата по видам подразделяется на повременную и сдельную.

В основных методах учёта сдельной оплаты труда определяется норма заработной платы за одну произведенную единицу продукции. При необходимости в отдельных случаях используется временный фактор, закрепляющий изготовление изделий единицу времени. В конце месяца или иного периода времени в соответствии с договором, происходит оплата труда работника. Положительными сторонами сдельной оплаты труда считаются возможность перевыполнить план, акцент на персональных качествах работника, простота схемы. К отрицательным качествам сдельной оплаты труда относятся потеря качества продукции по причине отсутствия заинтересованности в качестве продукции, отсутствия заинтересованности в конечных результатах труда. Конкретный труд с учетом отработанного времени и выработки на единицу продукции в системе бухгалтерского и налогового учета выражается в форме приказов, табелей, ведомостей.

Формы и методы учета расчетов заработной платы основываются на способах применения различных видов поощрений в системе расчетов оплаты труда и их документального оформления. От размера заработной платы напрямую зависит трудовая активность, что в конечном итоге сказывается на производительности труда. Составной частью оплаты могут стать дополнительные вознаграждения в виде премий, компенсаций, социальных выплат<sup>8</sup>.

К достоинствам тарифной системы относятся простота схемы, совершенно прозрачные формы начисления, премии в соответствии с выработкой продукции и прибылью предприятия. Но, при тарифной системе сложно оценить индивидуальные усилия работников, которые не учитываются и не вознаграждаются. К недостаткам тарифной системы относятся слабая ориентация работников на конечный результат, заниженный уровень доходов относительно рыночного, работников некоторых профессий, отсутствие системности окладов. Сложность тарифной системы, состоящей из суммы оклада и различных доплат, требует индивидуального подхода. Планирование расчетов оплаты труда затрудняется большим объемом расчета и усилий большого количества специалистов отдела труда и заработной платы. Доходы работника состоят из заработной платы, которые представляются мерой оценки работоспособности сотрудника.

Повременная система оплаты труда формируется на основе постоянных и стабильных выплат. Система проста для учета и понятна для персонала. Она стимулирует повышение квалификации и способствует стремлению повышать карьерный рост. В рыночных отношениях развитие предприятия происходит стремительно, и использование повременной оплаты труда применяется широко. Учет заработной платы основывается на сокращении количества первичных документов за счет автоматизации. Это

---

<sup>8</sup> Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики: учеб. пособие / Г. Э. Слезингер. – М.: Институт труда Минтруда РФ, 2017. – С. 124-125.

позволяет внедрять новые системы оплаты труда и увязывать их с требованиями бизнеса<sup>9</sup>.

В Трудовом кодексе в РФ в статье 32 указано, что точный объём оплаты труда сотрудника устанавливается исходя из следующих показателей квалификации сотрудника, уровня сложности выполняемой работы, а также количества и качества затраченного труда. В отдельных источниках отмечается, что «оплата труда работника зависит не только от этих критериев, но и от условий труда, от индивидуальных и коллективных достижений и других факторов, которые, тем не менее, всегда имеют объективный характер, т.е. характеризуют сам труд, условия его выполнения (в широком смысле слова) либо эффективность труда».<sup>10</sup>

Менеджмент предприятия разрабатывает систему окладов и размер тарифных ставок, пользуясь существующей методикой по их дальнейшему учету и контролю. Многое в системе учета расчетов оплаты труда зависит от ситуации на рынке, показателей тарифных договоров, сложности труда, оперативности и автоматизации системы учета. Формы оплаты труда разрабатываются индивидуально и гибко в отношении каждого предприятия.

Объём оплаты труда в условиях рынка исходит из:

- качества выполняемой работы;
- компетентности;
- профессиональной подготовкой сотрудника;
- опыта и практики.

Вместе с тем деятельность бывает привлекательной и непривлекательной, чистой и грязной, тяжёлой и легкой, престижной и наоборот, но она незаменима в социуме. Исходя из этого, оплата труда играет мотивирующую роль для сотрудника.

---

<sup>9</sup> Рубаева, Л.М. Системы оплаты труда и проблема оплаты труда в современной России / Л.М. Рубаева, Ю.Р. Исакова // Экономика и предпринимательство. – М., 2017. – №2-1 (79-1). – С. 131–134.

<sup>10</sup> Постатейный комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / А.Н. Чашин. – М.: ЭКСМО, 2018. С. 119-124.

К характеристикам повременной системы оплаты труда относятся более нагруженная модель рабочего цикла, повышенные требования к квалификации. К положительным сторонам можно отнести нацеленность на профессиональный рост, доверие к руководителям, возникающее на основе регулярных выплат заработной платы. К отрицательным свойствам повременной системы можно отнести необходимость подбора очень профессиональных сотрудников, применение дополнительного материального стимулирования. При разработке окладов и тарифных ставок должны быть учтены экономические факторы в стране, ситуация на внутреннем рынке, сложность труда, общий уровень ответственности, своевременность и полнота учета. В любом случае система оплаты труда должна быть простой и понятной для каждого работника предприятия<sup>11</sup>.

Рассматривая различные системы формирования и учета расчетов оплаты труда, можно отметить, что сегодня они не в полной мере способствуют решению проблем оптимизации и эффективности хозяйствования. Непонимание руководящими сотрудниками абстрактных целей и задач ставит препятствия в выполнении поставленных перед ними внедрения прогрессивных и более современных систем оплаты труда. Как правило, на предприятии работник имеет свои собственные предположения, что дополнительно мотивирует его к производительному труду.

Оплата труда напрямую зависит от уровня доходов самого предприятия. В таком случае важно прогнозировать уровень заработной платы в соответствии приросту прибыли. Задачей любого предприятия является не только избрать систему расчетов оплаты труда. Особенности производственной деятельности, динамично развивающаяся экономическая среда, различные тематики исследования мотивации заставляют искать новые решения в данном направлении и стремление приблизиться к международным нормам и стандартам учета расчетов оплаты труда.

---

<sup>11</sup> Мишурова, И. В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие. М.: ИКЦ «МарТ», 2019. – С. 45-49.

Особенности производственной деятельности и влияние внешней среды заставляет применять различные подходы к нормированию труда и тарифной системе. При этом заинтересовать работников в выпуске качественного конечного продукта за счет преисполненных трудового энтузиазма работников представляется достижимой целью<sup>12</sup>.

Заработная плата – это наиболее важный фактор трудовых отношений. За несоблюдение правил по оплате труда предусматривается ответственность различного характера (материальная, административная и уголовная).

На сегодняшний день государство ведет надзор и контроль, за своевременностью и объемом начисления заработной платы трудящимся, осуществляя на законодательном уровне требования к оплате труда.

Система оплаты труда работодателем фиксируется в трудовом или коллективном договоре, которая не должна ухудшать положение трудящегося по сравнению с нормами, которые определены Трудовым кодексом РФ или иными законодательными актами.

Существует положение об оплате труда, где указываются схемы премирования, аттестации и категорирования работников, а также порядок индексации зарплат.

Одним из главных принципов юридического координирования отношений труда является следование правам сотрудника на получение заработной платы вовремя и в полном объеме. Государство контролирует исполнение обязательств по оплате труда сотрудником работодателем с помощью установления мер правовой ответственности за нарушение таких мер<sup>13</sup>.

В зависимости от тяжести нарушений к работодателю могут применяться меры административной, материальной и уголовной

---

<sup>12</sup> Макаренко, С. А. Методика внутреннего контроля расчетов с персоналом по оплате труда / С. А. Макаренко // Инновационное развитие экономики. – 2017. – № 2 (38). – С. 251–257.

<sup>13</sup> Кулякина, Е. Л., Коробова А. В. Основные преимущества и недостатки применения различных систем оплаты труда в организациях РФ // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 419-422.

ответственности. Статьей 236 ТК РФ устанавливается материальная ответственность работодателю за задержку зарплаты, отпускных и выплат при увольнении. Статьей 5.27 КоАП РФ устанавливается административная ответственность работодателя за нарушение законодательства о труде. Статьей 145.1 УК РФ (если доказан корыстный умысел), устанавливается уголовная ответственность, за невыплату пособий, зарплаты, пенсий и других установленным законом выплат свыше двух месяцев).

### **1.3. Методы, подходы и оценка системы оплаты труда на предприятиях природопользования**

Эффективность использования средств на оплату труда на предприятиях природопользования по большому счету ничем не отличается от любого хозяйствующего субъекта и определяется по результатам труда сотрудников. Так, анализ заработной платы в организации следует проводить с учетом изменения показателей, характеризующих состав и структуру персонала, потери рабочего времени и производительности труда. Это позволит определить основные направления для решения задачи оптимизации расходов на оплату труда при соблюдении требований нормативных актов и социальных обязательств организации.

Фонд оплаты труда – это расходы организации на оплату труда за определенный период. Что в него включать для целей управленческого учета, каждая организация решает сама. Обычно это все выплаты в пользу работников: зарплата, надбавки и доплаты к ней, премии, отпускные, страховые взносы и НДФЛ, материальная помощь и другие выплаты.

Экономический кризис предыдущих лет усилил вытеснение лидерами с рынка слабых игроков, вплоть до закрытия предприятий. Для компаний это означает необходимость держать затраты, в том числе на оплату труда, под строгим контролем<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Крылов, Э. И., Власова В. М., Журавкова И. В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2018. – С. 174-175.

Фонд оплаты труда организации формируют самостоятельно, с учетом финансового состояния и планирования. Руководители обязаны знать регламенты определения ФОТ, а также уметь планировать годовые показатели.

Резервные фонды позволят покрыть долговые обязательства по оплате труда при отсутствии в бюджете средств<sup>15</sup>.

Конкретные направления использования фонда оплаты труда и источники их финансирования рассмотрим на примере таблицы 3.

Таблица 3 – Источники финансирования направлений использования фонда оплаты труда

Источники финансирования	Направления использования
<b>Фонд заработной платы</b>	
Расходы на оплату труда в составе расходов от основной деятельности	Основная и дополнительная заработная плата работников, занятых в основной деятельности
Прочие расходы в составе расходов от прочей деятельности	Основная и дополнительная заработная плата работников, не занятых в основной деятельности. Выплаты, не связанные напрямую с оплатой труда (материальная помощь, разовые премии, не связанные с результатами труда)
Нераспределенная прибыль	Премии по итогам работы за год
<b>Социальные выплаты</b>	
Расходы организации	Начисление пособий по временной нетрудоспособности в течение первых трех дней
Фонд социального страхования	Начисление средств по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, по уходу за ребенком, единовременные выплаты

Единая сумма фонда заработной платы определяется на основе показаний прогноза продаж, плана производства и норм заработной платы, которые действуют в организации. Исходя из этого, сумма фонда оплаты труда входит в концепции организации как доля будущих расходов и

<sup>15</sup> Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет/ Н.П. Кондраков. – М.: Инфра – М., 2017. – С. 166-169.

отображается в бюджетах движения денежных средств, а также доходов и расходов<sup>16</sup>.

Каждое исследование применения ресурсов труда предприятия и степени эффективности труда рассматривается во взаимодействии с заработной платой. Если происходит повышение эффективности труда, то на предприятии появляется потенциальная возможность увеличения степени оплаты труда. Тем не менее, суммы, расходуемые на заработную плату, важно применять правильно, то есть, чтобы темпы роста производительности труда были выше темпов роста его оплаты. Исключительно в таких условиях могут расти темпы расширенного воспроизводства. В том случае, если данное условие не исполняется, начинается перерасход фонда оплаты труда, растёт степень себестоимости производимой продукции, а прибыль снижается.

Статистическая и бухгалтерская отчетности организации являются важным материалом для проведения оценки продуктивности применения фонда оплаты труда. Однако самая полная статистика включена в годовой отчёт. В нём находятся отчётная форма и пояснительная записка.

С целью более глубокого исследования привлекается первичная учётная документация. Такой учёт основан на применении специальных программ, обеспечивающих быстрое сведение, извлечение ежедневных сведений, которые отражают некоторые разделы работы организации, например, расход материалов или выпуск продукции. Применение инновационных технологий сильно увеличивает информационную базу, что позволяет более качественно и с наименьшими затратами проводить всесторонний анализ. Данные годовых и текущих оперативных планов тоже позволяют проводить экономические проверки и исследования. Разбор

---

<sup>16</sup> Генкин, Б. М. Методы повышения производительности и оплаты труда: монография / Б. М. Генкин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – С. 87-89.

продуктивности использования ФОТ необходимо осуществлять по предварительно разработанному сценарию<sup>17</sup>.

Ключевые ступени проведения анализа в организации:

- сбор, обработка и систематизация отчетных данных;
- анализ собранного материала;
- принятие предложений, а также способов влияния на трудовую деятельность организации и увеличение эффективности использования ФОТ по результатам оценки.

Продуктивное и обоснованное применение ФОТ связано с корректным формированием оплаты труда в организации и находится в прямой зависимости от уровня реализации планов и от построения системы труда в совокупности. В связи с этим важно, чтобы на основе анализа оплаты труда проводились:

- контроль соответствия величины ФОТ количеству сделанного производственного плана;
- контроль исполнения плана по величине изготовления работ как главного компонента для управления расходования фонда отплаты труда.

Сведения осуществленного исследования ФОТ обеспечивают установление величины сбережения или перерасхода ФОТ; анализ причин, которые определяют соотношение между увеличением эффективности труда и увеличением заработной платы; создание определенных событий на основе осуществленного анализа.

Исходя из вышеизложенных доводов, можно сделать вывод, что главные средства результативного продвижения предприятия – это

---

<sup>17</sup> Гаджиев, Н.Г., Грачева А.А., Коноваленко С.А., Трофимов М.Н. Контроль учетных операций по оплате труда и анализ его результатов. Виды ответственности за нарушения трудового законодательства / Н.Г. Гаджиев, А.А. Грачева, С.А. Коноваленко, М.Н. Трофимов // Экономика и бизнес. – 2020. – №10-1 (68). – С. 57-61.

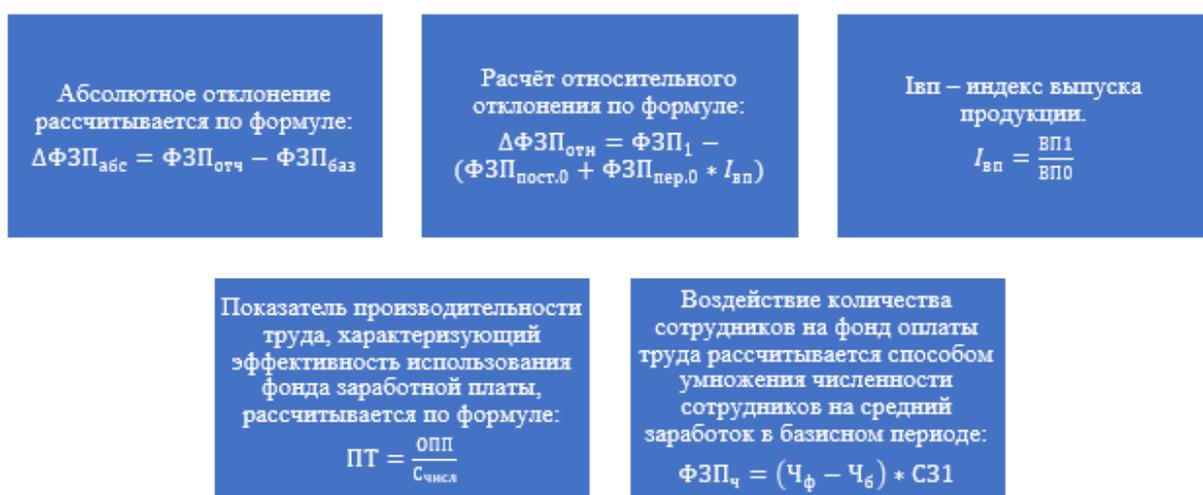
снабженность необходимыми трудовыми резервами, корректность подбора способа деятельности, увеличение эффективности работы<sup>18</sup>.

Цель оценки хозяйственной деятельности – это выявление всех преобразований, которые могут повлиять на совершенствование работы организации.

Главными этапами осуществления оценки организации является:

- сбор, обработка и систематизация отчетных данных;
- оценка собранной информации;
- утверждение предложений по воздействию на деятельность организации и увеличение продуктивности применения ФОТ на основе результатов оценки.

Данные проведенной оценки ФОТ должны обеспечивать определение размера экономии или перерасхода данного фонда; изучение факторов, определяющих соотношения между ростом производительности труда и ростом оплаты труда; разработку конкретных мероприятий на основании данных проведенного анализа<sup>19</sup>. Показатели для расчетов представлены на рисунке 3.



<sup>18</sup> Волков, С.В. Построение системы оплаты труда на основе нетрадиционных методов вознаграждения / С.В. Волков // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016. – №3 (28). – С. 114-119.

<sup>19</sup> Макаренко С. А. Теоретико-методологические аспекты внутреннего контроля расчетов с персоналом по оплате труда в коммерческих организациях / С. А. Макаренко // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 2-2 (79-2). – С. 901–905.

### Рисунок 3 – Формулы для расчетов <sup>20</sup>

Если по результатам проведенного анализа Фонда заработной платы, а также трудовых ресурсов будет выявлено их неэффективное использование, выражаемое снижением показателей производительности труда, уменьшением полезного фонда рабочего времени, увеличением текучести кадров, и как следствие производственных показателей, то руководству организации совместно со структурой управления персоналом нужно разработать мероприятия, препятствующие данным процессам. Эффективность использования трудовых ресурсов в конечном итоге оказывает непосредственное влияние на такие качественные характеристики деятельности предприятия, как прибыль, себестоимость предприятия природопользования.

---

<sup>20</sup> Мазманова, Б.Г. Оплата труда: Вопросы теории и практики. – Екатеринбург: Изд-во ИПК УГТУ-УПИ, 2019. – С. 41-42.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ГЕОДИЗИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия**

Геодезическое предприятие ООО «Геодезическое сопровождение строительства» (ООО «ГСС») было основано 19.04.2011 года как предприятие, специализирующееся на оказании комплекса работ в области геодезии.<sup>21</sup> Объем уставного капитала 10 тыс. руб., 01 августа 2016 г. предприятию присвоен статус малого предприятия, среднесписочная численность которого, составляет 54 сотрудника.

ООО «ГСС» в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, уставом, приказами и другими нормативными документами, а также Уставом.

Компания ведет свою активную деятельность на рынке более 10 лет, по Санкт-Петербургу и Ленинградской области занимает третье место в категории предприятий занимающихся оказанием геодезических услуг.

Геодезическая компания ООО «ГСС» занимается решением задач геодезического сопровождения объектов, всех видов кадастровой и исполнительной съемки, инженерных, геологических и экологических изысканий, а также юридических земельных споров.

---

<sup>21</sup>Официальный сайт ООО «ГСС». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://geosopstroy.ru/> (дата обращения 25.11.21).

Также специалисты ООО «ГСС» помогают с выполнением простых и сложных работ в области геодезии как в Московской и Ленинградской областях, так и на всей территории РФ.

Сильной стороной ООО «ГСС» всегда была работа с заказчиками, направленная на скорейшее удовлетворение потребностей клиента. Предприятие активно участвует в тендерах государственных закупок в строгом соответствии с действующими федеральными законами: № 44-ФЗ от 05.04.2013 г. «О контактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», № 223-ФЗ от 18.07.2011 г. «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

Генеральный директор общества является исполнительным, единоличным органом власти, осуществляет контроль за текущим функционированием организации в строгом соответствии с уставом, а также внутренними документами, утвержденными общим собранием участников. В отношении единоличного исполнительного органа используется принцип остаточной компетенции, что подразумевает наличие широчайшего объема полномочий.

Обществом с ограниченной ответственностью руководит генеральный директор, компетенция и условия его деятельности определяются законодательством Российской Федерации, Положением и заключаемым с ним трудовым договором.

Формирование руководителем оптимизированной структуры, для корректной работы всей организации, обеспечивает качественное и своевременное выполнение поставленных перед коллективом целей и задач. Генеральный директор имеет заместителя, который назначается на должность и освобождается от должности в установленном обществом порядке.

Работники предприятия имеют права и выполняют обязанности, пользуются льготами и несут ответственность в соответствии с

законодательством Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, приказами, положением и своими должностными инструкциями.

Органами управления общества являются:

- Общее собрание участников;
- Генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

В подчинении директора находится главный инженер, занимающийся вопросами оказания услуг. Главному инженеру непосредственно подчиняются механическая, технологическая и производственная служба.

Вопросами бухгалтерского учета, финансового планирования и прогнозирования занимается заместитель генерального директора по экономике в подчинение которого находится учетно-финансовый отдел.

Учетный аппарат организации сосредоточен в главной бухгалтерии, где осуществляется ведение всего синтетического и аналитического учета на основе первичных и сводных документов, поступающих из отдельных подразделений организации.

Бухгалтерия ООО «ГСС» организована по линейному принципу, руководит отделом главный бухгалтер. Учет ведется с применением компьютерной программы «1С: Предприятие». Исключительно важную роль в системе оценки результативности, деловых характеристик предприятия и степени его надежности играют показатели прибыли и рентабельности. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия заключается в определении отклонений каждого показателя за текущий анализируемый период, исследовании структуры соответствующих показателей и их изменений, проведении факторного анализа прибыли и рентабельности. Используя данные отчетов о финансовых результатах и Бухгалтерский баланс, проведем анализ показателей, характеризующих рентабельность ООО «ГСС» за период 2018-2020 гг.

Таблица 4 – Показатели, характеризующие эффективность ООО «ГСС»

Наименование показателя	2018 г. (%)	2019 г. (%)	2020 г. (%)	Динамика показателей 2019/2018	Динамика показателей 2020/2019	Динамика показателей 2020/2018
Рентабельность продаж (маржа прибыли)	0,44	0,24	0,69	(0,2)	0,45	0,25
Общая рентабельность отчетного периода	0,57	0,16	0,37	(0,41)	0,21	(0,2)
Рентабельность собственного капитала	14,1	10,7	25,6	(3,4)	14,9	11,5
Рентабельность активов (экономическая рентабельность)	1,6	0,3	0,7	(1,3)	0,4	(0,9)
Фондорентабельность	16,1	7,1	18,0	(9)	10,9	1,9
Рентабельность основной деятельности	0,44	0,24	0,7	(0,2)	0,46	0,26
Период окупаемости собственного капитала	7,1	9,3	3,9	2,2	(5,4)	(3,2)

По результатам анализа показателей рентабельности за 2018-2020 гг. можно сделать следующие выводы:

- рентабельность продаж после уплаты предприятием налогов увеличилась в 2020 г. по сравнению с 2018 г. на 0,25%, так же произошел рост рентабельности собственного капитала на 11,5%, фондорентабельности на 1,9%. Положительная динамика показателя фондорентабельности характеризует улучшение использования основных фондов организации;
- увеличение показателя рентабельности основной деятельности на 0,26% говорит о том, что происходит увеличение прибыли на один рубль затрат Общества.

Положительным моментом так же является то, что период окупаемости собственного капитала за три анализируемых года с 7 лет в 2018 году снизился до почти 4 лет в 2020 году, на что указывает отклонение показателя периода окупаемости в размере 3,2 года. По данным проведенного анализа,

можно сделать вывод, что ООО «ГСС» увеличивает объем собственных оборотных средств.

## **2.2. Анализ структуры трудовых ресурсов предприятия**

Анализ трудовых ресурсов проводится с целью выявить наиболее сильные стороны персонала и резервы, опираясь на которые, можно увеличить производительность труда, выработку, а в итоге прибыль компании. Важнейшее условие, при котором обеспечивается бесперебойность выполнения процесса производства, а также достижение заданного уровня производственных планов является рациональное использование персонала организации. С целью проведения анализа работников подразделяют рабочих и служащих.

В исследуемом предприятии работает 55 человек, из них 13 человек относятся к АУР, 40 человек – это работники основного производства, двое являются обслуживающим персоналом.

Структура численности персонала ООО «ГСС» представлена на рисунке 4.

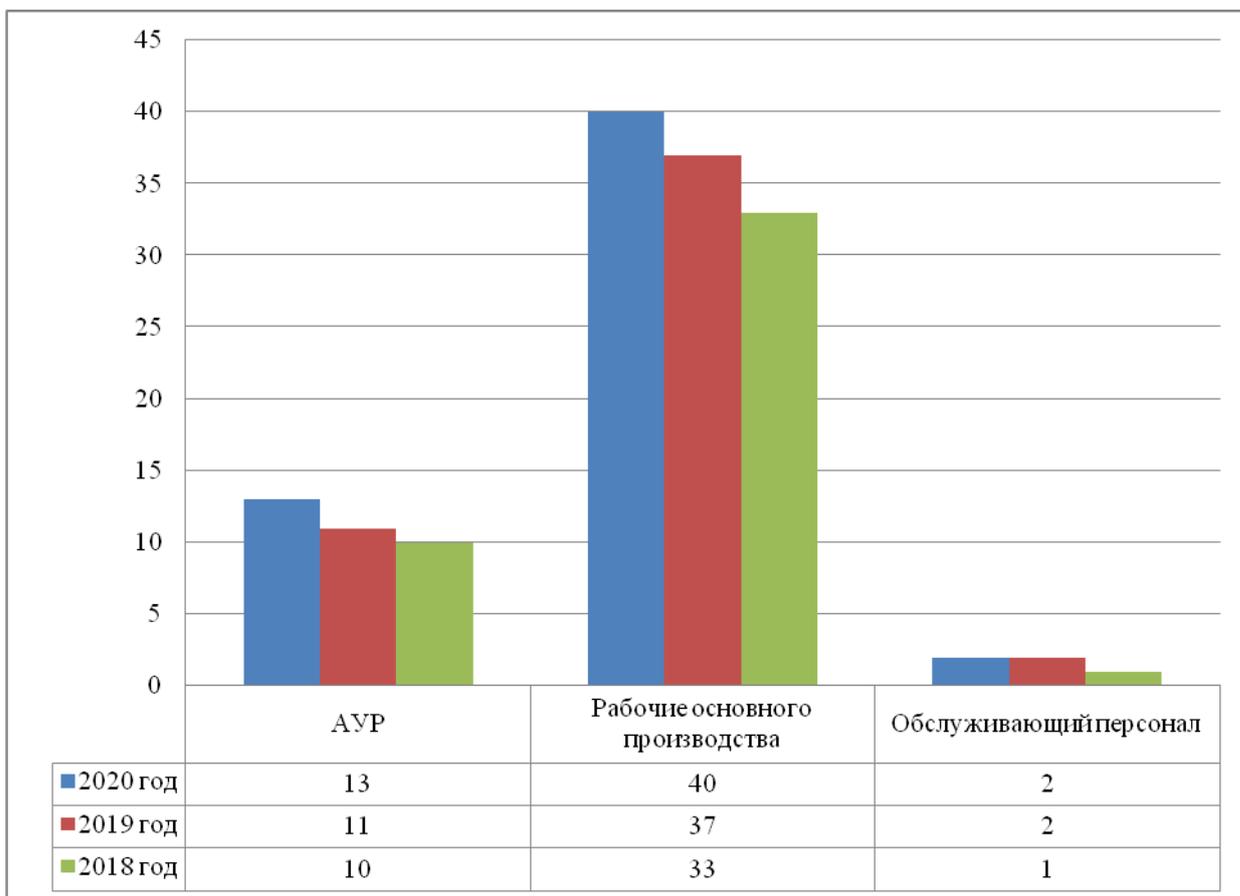


Рисунок 4 – Структура численности персонала ООО «ГСС»

Ответственным этапом при анализе использования кадров предприятием является изучение движения рабочей силы. Анализ осуществляется в динамике на основе следующих коэффициентов, представленных на рисунке 5.

Название показателя	Формула для расчёта показателя	Экономический смысл
Коэффициент оборота по приёму ( $K_n$ )	$K_n = \frac{\text{количество принятых работников}}{\text{среднесписочная численность работников}}$	Характеризует удельный вес принятых работников за период
Коэффициент оборота по выбытию ( $K_b$ )	$K_n = \frac{\text{количество выбывших работников}}{\text{среднесписочная численность работников}}$	Характеризует удельный вес выбывших за период работников
Коэффициент текучести кадров ( $K_t$ )		Характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам
Коэффициент постоянства кадров ( $K_{пост}$ )	$K_n = \frac{\text{количество уволившихся по собственной воле} + \text{нарушения трудовой дисциплины}}{\text{среднесписочная численность работников}}$ $K_n = 1 - K_b$	Характеризует уровень работающих на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде

Рисунок 5 – Показатели движения рабочей силы

Проведем анализ движения рабочей силы ООО «ГСС» на рисунке 6.

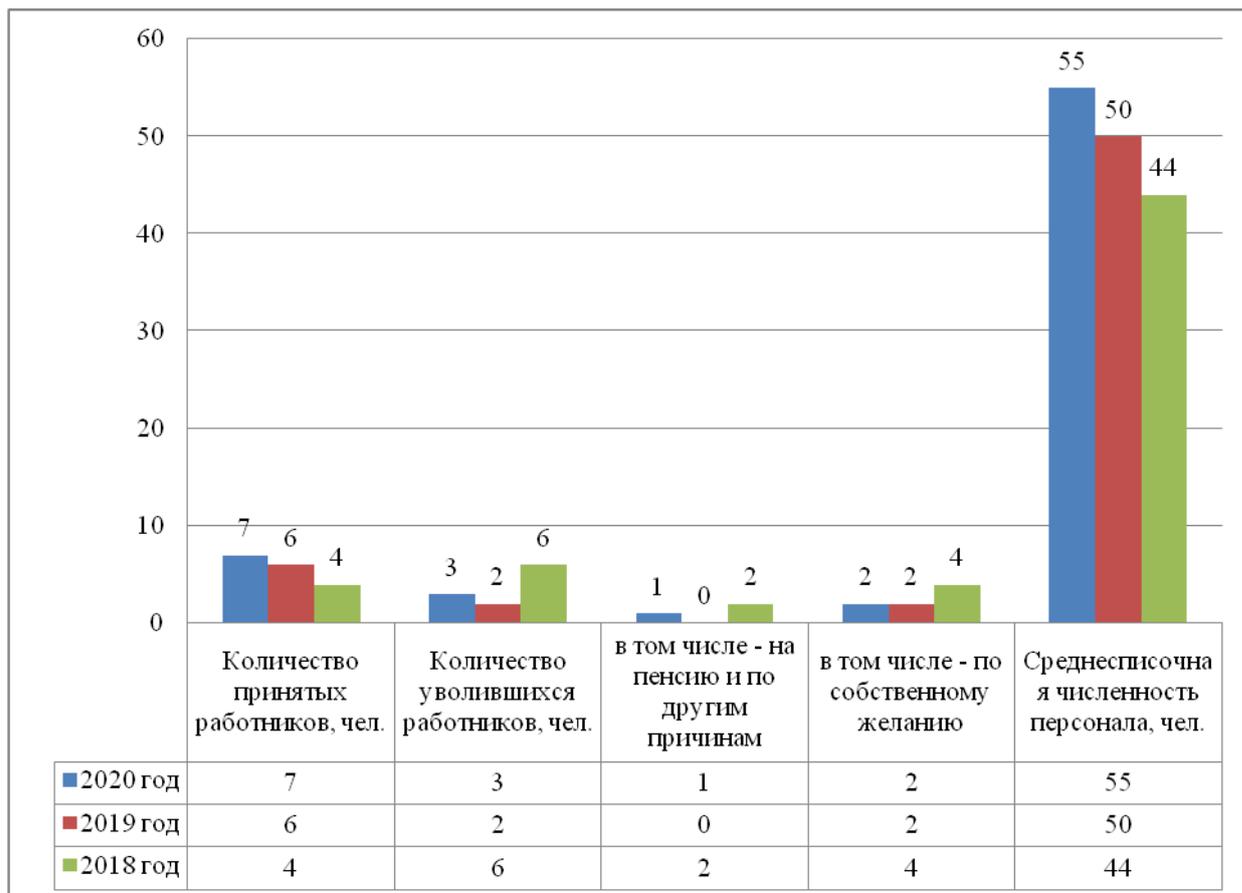


Рисунок 6 – Анализ движения рабочей силы в ООО «ГСС»

Теперь на рисунке 7 проведем анализ движения рабочей силы ООО «ГСС» с учетом коэффициентов, которые были представлены на рисунке 5.

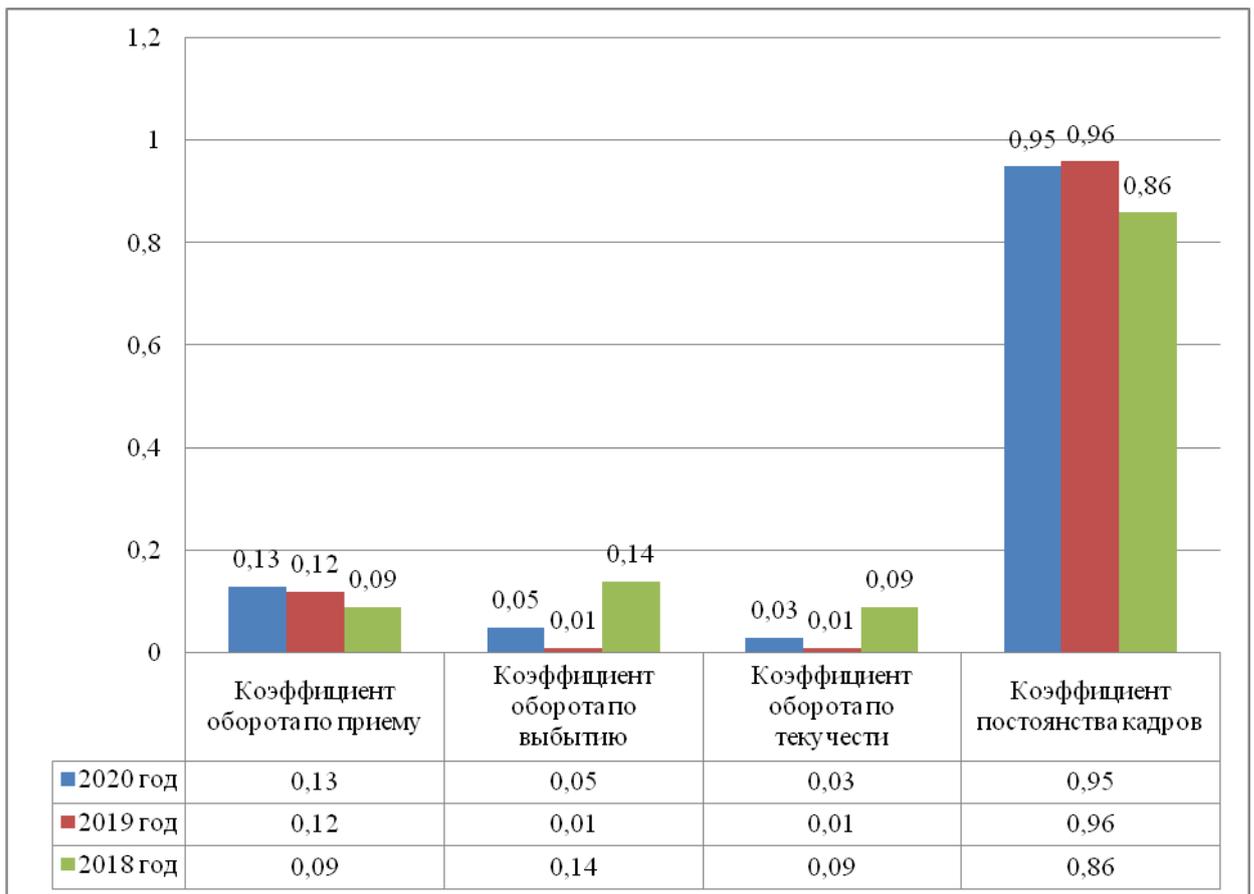


Рисунок 7 – Анализ движения рабочей силы в ООО «ГСС» с применением коэффициентов

По данным рисунок 6 и 7, можно сделать вывод, что коэффициент текучести кадров снижается с 0,09 в 2018 году до 0,03 в 2020 году. Данное значение является естественной текучестью, характеризуется нормальным и своевременным обновлением штата. Наибольшее количество работников увольняется по собственному желанию, несмотря на это коэффициент, постоянство кадров имеет положительную динамику с 0,86 в 2018 году до 0,95 в 2020 году. Из этого можно сделать вывод, что основной контингент работников предпочитает продолжить свою трудовую деятельность в ООО «ГСС».

В настоящее время на бирже труда существует дефицит высококвалифицированных кадров всех уровней, вызванный разнообразием причин. Поэтому необходимо вести управление кадровым резервом, формируя его из ответственных и перспективных работников, это несомненно послужит достижению поставленных целей и задач компании.

На следующем этапе анализа оценим загруженность работников предприятия по степени использования фонда рабочего времени, а также по количеству отработанных дней и часов одним работником за исследуемый временной промежуток с 2018 по 2020 гг.

Данное исследование проведем по данным работников, занятых в основном производстве, представленное на рисунке 8.

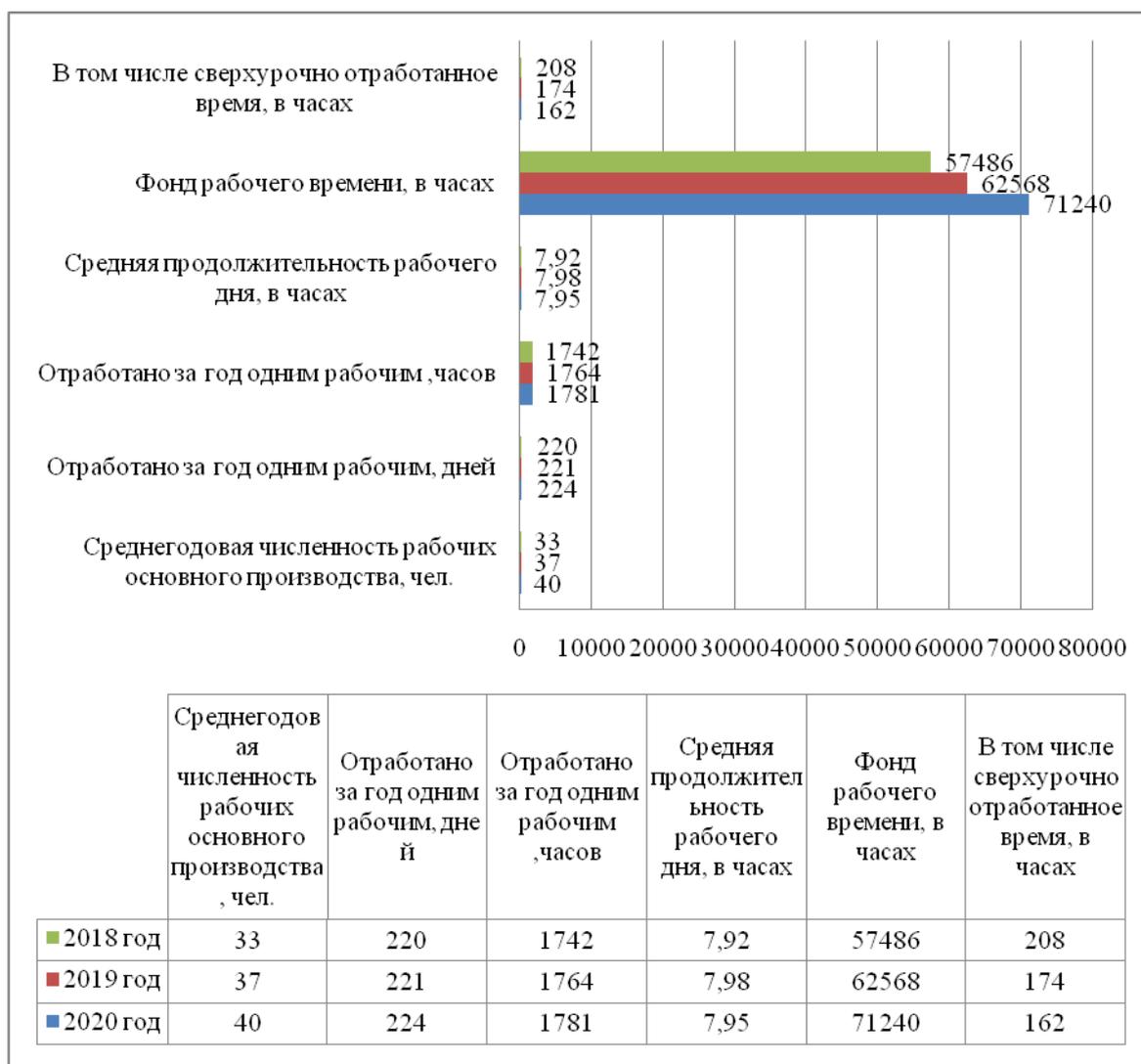


Рисунок 8 – Использование персонала в ООО «ГСС»

По данным рисунка 8 можно сделать следующие выводы:

Численность рабочих основного производства за исследуемые три года с 2018 по 2020 гг. выросла на 7 человек, в соответствии с ростом численности увеличивается фонд рабочего времени. Общий рост фонда рабочего времени равен 13754 часа, что составляет 123,9%. Так же увеличиваются дни работы одним работником в год, что говорит о сокращении потерь рабочего

времени. При этом положительным моментом является снижение сверхурочных часов работы, значит, с ростом численности работники успевают выполнить норму в свое рабочее время.

Повышение производительности труда – актуальная задача для многих российских предприятий. Система инструментов, работающая над снижением различных потерь в деятельности предприятия (временных, материальных и финансовых), создает дополнительные возможности для обеспечения роста производительности труда. На текущий момент, компании, придерживающиеся устоявшейся системы оценки производительности, обязаны пересмотреть свои принципы, поскольку они могут не соответствовать новым экономическим требованиям. Рост заработной платы должен находиться в тесной взаимосвязи с ростом производительности труда, этот вопрос принципиально важен. Величина произведенной в результате производственного процесса продукции оказывается в центре экономического анализа. Актуальным в настоящее время является переход от системы учета времени к оценке продуктивности, что требует от руководства организацией серьезных изменений.

Руководитель организации должен быть нацелен не на сокращение рабочих резервов, а на снижение затрачиваемого времени на единицу продукции. А высвобожденные рабочие резервы необходимо перенаправлять на другие участки работы, во избежание потерь квалифицированных кадров. Рост производительности труда должен подразумевать увеличение выпуска чистого продукта предприятия, в нашем случае наращивание выпуска крановых электродвигателей. Выгоду от положительной динамики выпуска готовой продукции должен получить как работник, так и работодатель.

Далее рассмотрим влияние динамики численности и производительности труда на объем оказанных услуг, анализ произведем на основании данных таблицы 5.

Таблица 5 – Анализ влияния численности и производительности на объем оказанных услуг

Показатели	2018 г.	2019 г.	Отклонение +/-	2020 г.	Отклонение +/-
1.Объем оказанных услуг, тыс.руб.	325079	468581	143502	390875	(77706)
2.Численность рабочих, чел.	33	37	4	40	3
3.Производительность труда, тыс.руб.	9851	12664	2813	9772	(2892)
4.Темп роста производительности и труда, %	–	128,6	128,6	(22,8)	5,8
5.Темпы роста численности, %	–	112,1	112,1	108,1	(4)
6.Темпы роста объема производства, %	–	144,1	144,1	(16,6)	27,5

По данным таблицы 5 можно сделать вывод, что при снижении объемов оказания услуг с 2019 г. по 2020 г. на 77706 тыс.руб., общее снижение к 2019 г. составило 16,6%, а так же численности рабочих основного производства за анализируемый период в три года на 7 человек. В 2020 году по сравнению с 2019 годом произошло увеличение темпа роста производительности труда на 5,8%и темпа роста объемов производства на 27,5 %. Темп роста численности снизился на 4%, Производительность труда в ООО «ГСС» характеризуется спадом в 2020 году ниже уровня 2018 г., в целом за три анализируемых года снижение составило 2892 тыс.руб.

Графически динамика изменения показателей численности, объемов производства, производительности труда за анализируемый период времени с 2018 г. по 2020 гг. представлена на рисунке 9.

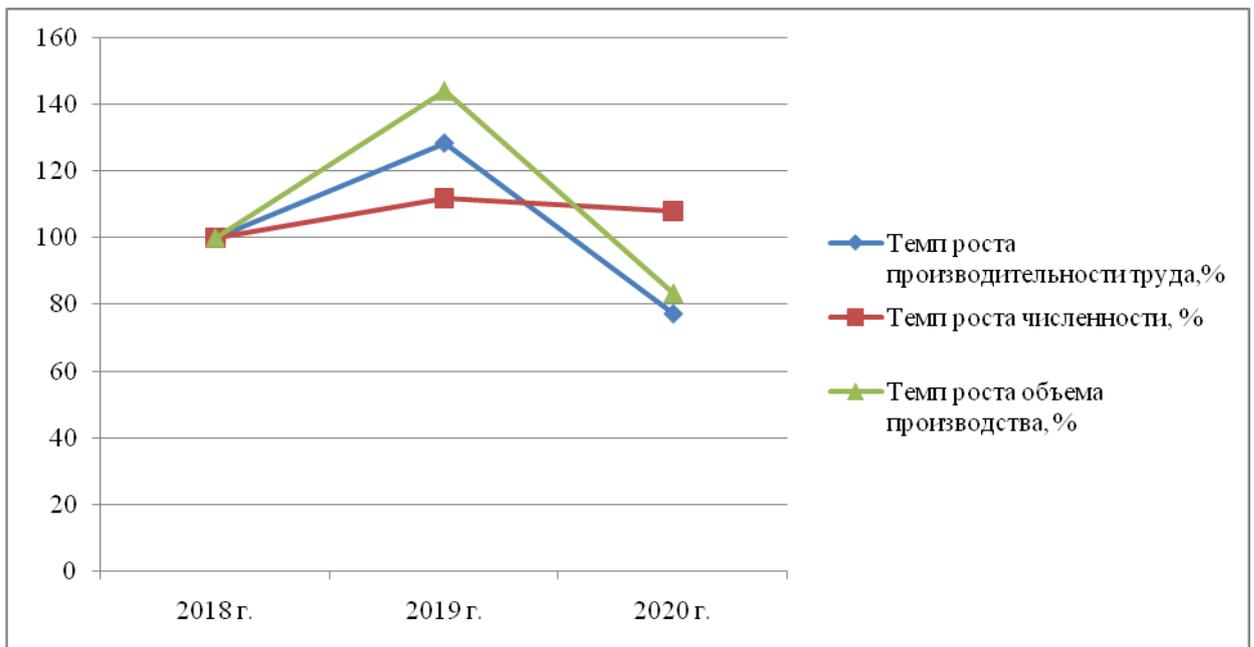


Рисунок 9 – Динамика темпов показателей производительности труда, численности, объемов производства

Динамика производительности труда за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 10.

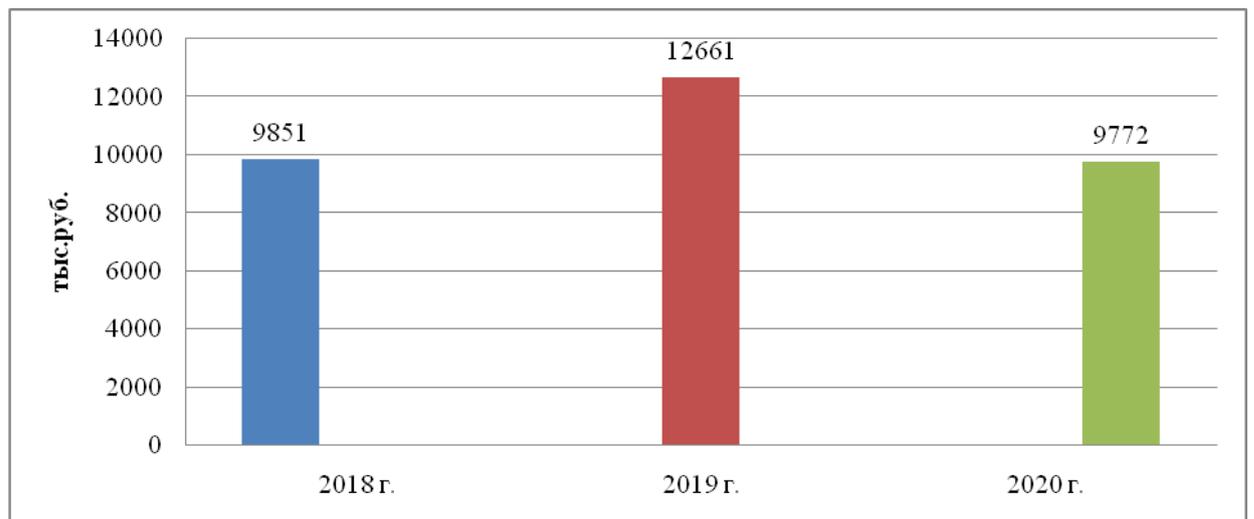


Рисунок 10 – Динамика производительности труда на одного работника в год

Далее проведем оценку системы оплаты труда и уровня удовлетворенности сотрудников предприятия.

### 2.3. Оценка системы оплаты труда и уровня удовлетворенности

## **сотрудников предприятия**

Оплата труда – система отношений работодателя и работников, которая заключается в осуществлении организации и выплате работодателем денежного вознаграждения работникам за их работу в соответствии с законом, трудовым или коллективным договором и иными локальными или правовыми актами.

Политика организации по оплате труда работников представляет собой составную часть управления предприятием, она в значительной мере определяет эффективность работы всей организации, так как самым важным стимулирующим моментом эффективного труда работников является заработная плата.

Перед руководством малого предприятия особенно остро обычно стоит задача сэкономить, оптимизировать фонд оплаты труда. При этом от уровня заработной платы напрямую зависит качество жизни человека. Деньги в современном мире стали элементом управления. Вопрос экономии затрат на персонале всегда актуален. Постоянно надо решать вопросы дальнейшего развития, безопасности производства, охраны труда следовательно в первую очередь необходимы инвестиции в собственную экономику. Общество чтобы выжить, должно смотреть в будущее с целью решать возникающие проблемы в кратчайшие сроки, это вопрос механизма соперничества на рынке.

Для принятия конкретных решений о необходимости более рационального использования финансов на расходы по оплате труда необходимо провести анализ их состава и структуры (рисунок 11).

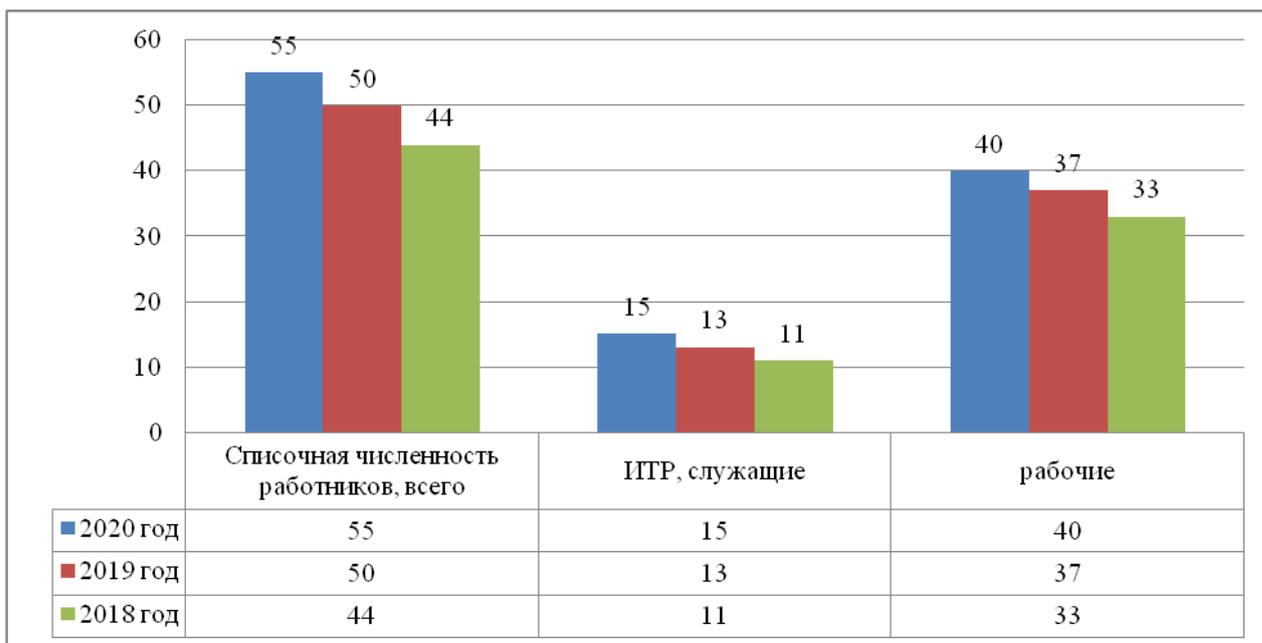


Рисунок 11 – Состав и структура работников ООО «ГСС»

Рассмотрим состав фонда заработной платы ООО «ГСС» за 2018-2020 гг., на основе данных рисунка 12.

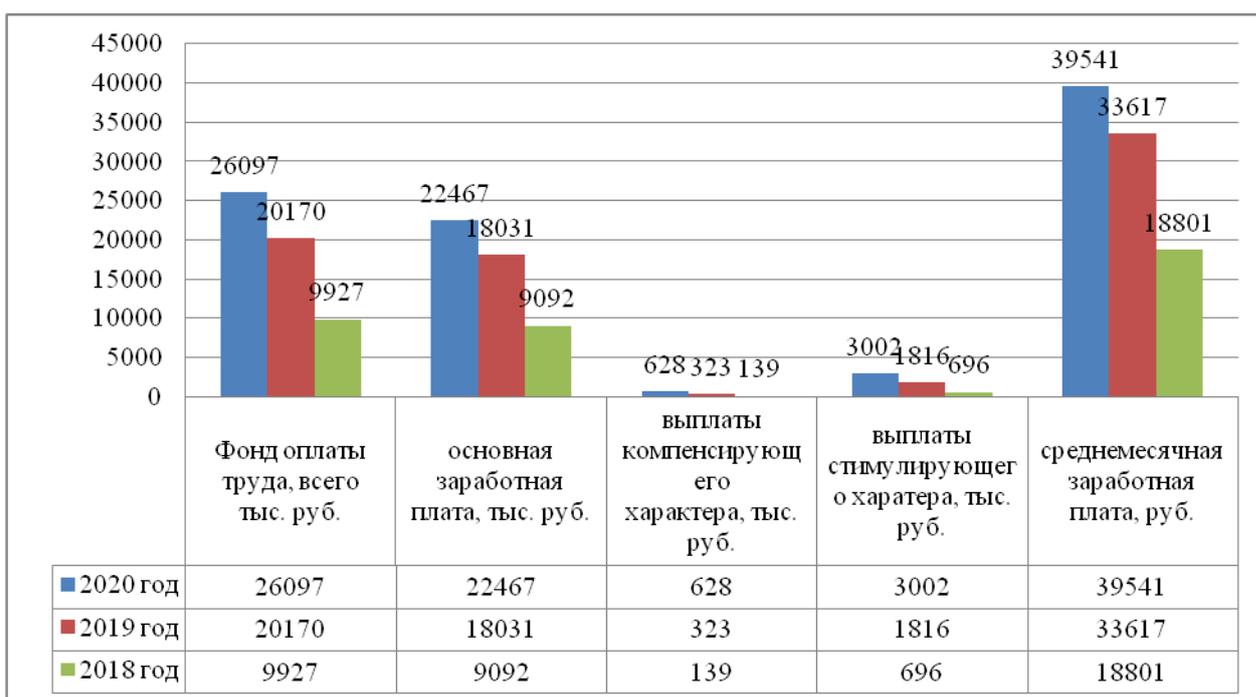


Рисунок 12 – Структура фонда заработной платы ООО «ГСС»

На основе данных рисунков 11-12 можно сделать вывод, что с увеличением штата работников малого предприятия с 2018 по 2020 гг. на 11 человек, растет средняя заработная плата в 2019 году на 14816 тыс. руб. или на 178,8%, рост продолжится и в 2020 году на 5924 тыс. руб., или на 117,6%.

Одновременно руководство ООО «ГСС» стимулирует работников к повышению производительности труда с помощью выплат компенсирующего и стимулирующего характера, так премии в 2019 г. по сравнению с 2018 г. увеличились на 1120 тыс. руб., или на 260,9%, и продолжили рост в 2020 году на 1186 тыс.руб., рост составил 165,3%.

Вместе с тем, при нарастании уровня средней заработной платы по компании в 2020 году, произошло снижение объемов оказанных услуг в количественном выражении на 91 шт., спад производства по сравнению с выпуском 2019 г. составил 5,7%. Руководству Общества стоит обратить внимание на данную проблему, так как при росте штата рабочих основного производства в 2020 г. на 3 человека объем оказанных услуг снизился.

Малое предприятие более мобильно и быстрее приспосабливается к изменениям рынка, у него небольшой штат персонала, решения принимаются оптимально быстро, упрощается процесс координации и контроля. Совокупность внедренных в жизнь административных решений напрямую влияет на жизнедеятельность организации. Хозяйствующий субъект должен действовать по объективным критериям повышая экономические выгоды с учетом оптимальных пределов в условиях разумного риска. Живая рабочая сила имеет первостепенное значение в функционировании завода.

Нагрузка на фонд оплаты труда предприятия огромна, работодатель должен перечислить 30% от его заработка в различные фонды: 22% в Пенсионный фонд; 5,1% в ФОМС на бесплатную медицину и 2,9% в ФСС. Эти денежные средства не вычитаются из дохода сотрудника, целиком и полностью являясь расходами предпринимателя.

В условиях кризиса расходование финансов на оплату труда и все расходы в целом должны быть поставлены под жесткий контроль, необходима полная прозрачность финансовых потоков.

С целью оценки факторов, влияющих на получение ожидаемой доходности при рациональном использовании фонда заработной

платы, произведем анализ его расходования в ООО «ГСС». Для начала на рисунке 13 представим исходные данные для расчетов.

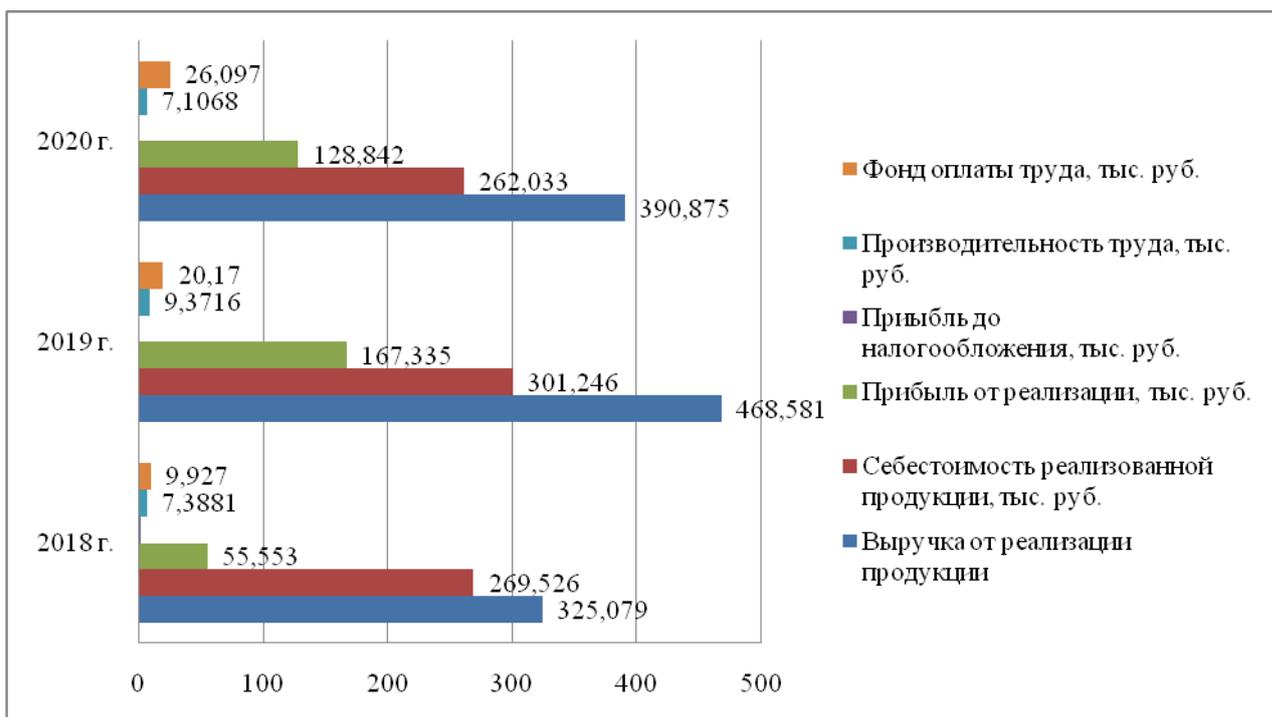


Рисунок 13 – Исходные данные для расчетов

Теперь на рисунке 14 приведем показатели эффективности использования фонда оплаты труда.

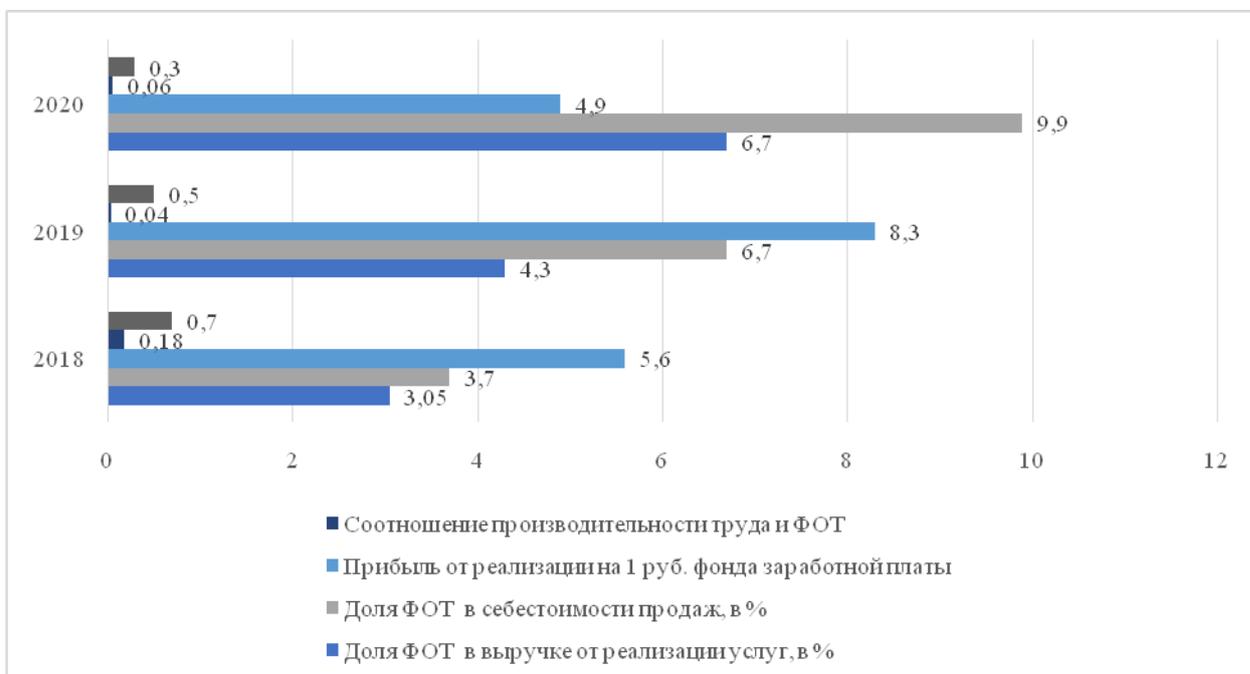


Рисунок 14 – Показатели эффективности использования фонда заработной платы

На базе проведенного анализа на рисунках 13-14 можно судить о том, что в 2019 отчетном году снижаются важные показатели хозяйственной деятельности Общества с ограниченной ответственностью:

- выручка от реализации продукции по сравнению с 2019 г. снизилась на 77706 тыс.руб., или на 16,6%;
- прибыль от реализации продукции снизилась на 38493 тыс.руб., что в относительном выражении составило 23%;
- производительность труда в целом по организации упала на 2264,8 тыс.руб., или на 24,2%.

Рассматривая данные отрицательные показатели необоснованным, представляется рост фонда заработной платы в ООО «ГСС» на протяжении всего исследуемого периода с 2018 по 2020 гг., который составил 16170 тыс.руб. (26 097 – 9927), что в процентном отношении составило 262,9%.

Схематично финансовые показатели деятельности ООО «ГСС» на базе данных анализа представим на рисунке 15.

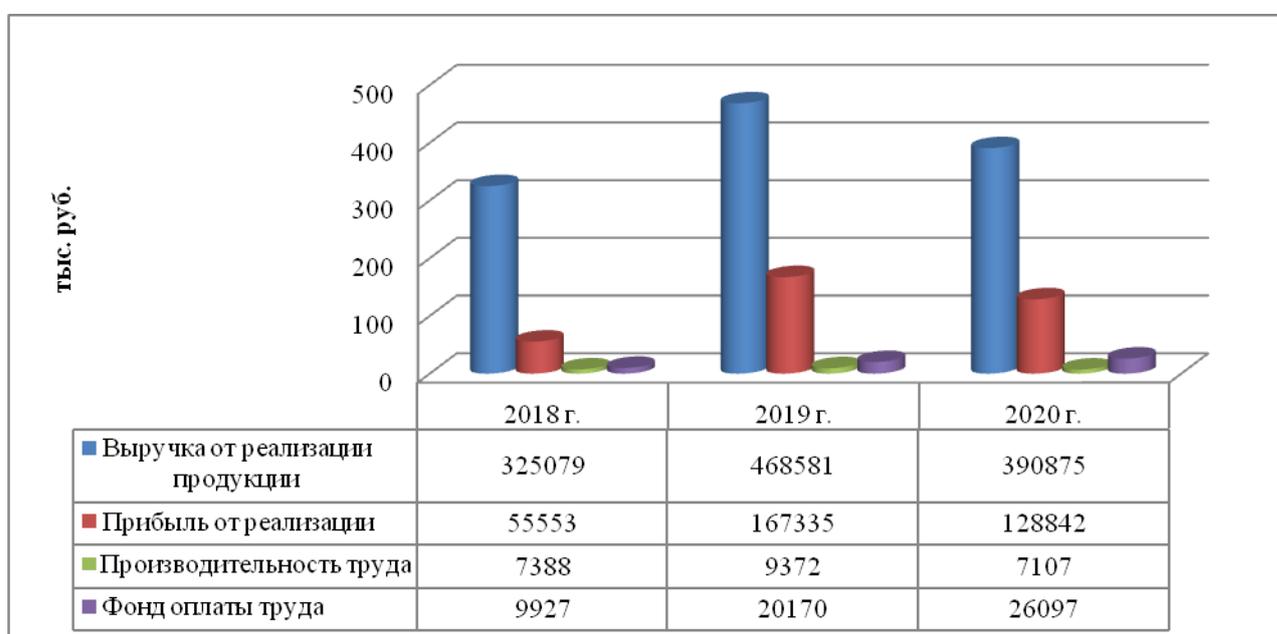


Рисунок 15 – Финансовые показатели деятельности ООО «ГСС»

Это заключение подтверждается ростом затрат на заработную плату работников в 2020 г. по сравнению с 2019 г. следующими показателями:

- доля ФОТ в выручке от реализации возросла на 2,4%;

– доля ФОТ в себестоимости продаж увеличилась на 3,2%.

Негативным фактором выступает рост фонда оплаты труда, опережающий производительность на 0,2%.

Из проведенного анализа расходования фонда заработной платы очевидно, что в результате финансово-хозяйственной деятельности снизилась эффективность использования средств на содержание персонала. При падении объемов производства и снижении выручки от реализации рост заработной платы служит негативным фактором дальнейшего развития предприятия.

Для эффективного контроля за расходованием средств фонда заработной платы необходимо проводить его анализ в разрезе категорий персонала, разделение которого предусмотрено штатным расписанием. Этот участок работы бухгалтера самый кропотливый и ответственный и по праву занимает ведущее место в системе учета предприятия. Уровень фактически полученной оплаты за труд влияет на благополучие и достоинство жизни сотрудника. Затраты на оплату труда первых лиц, работников бухгалтерской службы и руководящего состава искажает расчет средней заработной платы по предприятию.

Рассчитаем влияние факторов на отклонение фонда заработной платы с помощью детерминированного факторного анализа в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет влияния факторов на изменение фонда заработной платы ООО «ГСС» за 2018-2020 гг.

Категории персонала	Фонд заработной платы, тыс.руб.			Среднемесячная численность работников, чел			Фонд заработной платы одного работающего, тыс.руб.			Отклонение фонда заработной платы в 2020 г. по сравнению с 2018 г., тыс.руб.		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	общее	в т.ч. за счет изменения	
											Числ. Раб.	Ср. ЗП

Руководители	3971,3	8684,6	11839	9	11	13	441,2	89,5	10,7	867,7	764,8	9632,5
Основные рабочие	5742,1	11267	13898	33	37	40	174,0	04,5	47,5	155,9	218,0	9373,9
Обслуживающий персонал	213,6	218,4	360	2	2	2	106,8	09,2	80,0	46,4	0	146,4
Итого	9927	20170	26097	44	50	55	X	X	X	16170	2982,8	19153

Увеличение фонда заработной платы в организации, на основе данных таблицы 7, связано с увеличением численности сотрудников в объеме 2982,8 тыс.руб., а также с повышением уровня средней заработной платы в размере 19153 тыс.руб.

По данным таблицы можно рассчитать среднюю заработную плату в месяц по категориям персонала в 2020 году:

- средняя заработная плата руководящего состава 75,9тыс.руб. (910,7тыс.руб. / 12мес.);
- средняя заработная плата работника основного производства 28,9 тыс.руб. (347,5тыс.руб. / 12мес.);
- средняя заработная плата обслуживающего персонала 15 тыс.руб. (180тыс.руб. / 12 мес.).

Следует отметить, что уровень фонда заработной платы руководящего состава превышает объем средств, выделенных на расходы по оплате труда работников основного производства, имеющих непосредственное отношение к оказанию услуг. Одним из факторов определяющих более высокую оплату труда руководителей является образование и степень ответственности за деятельность предприятия в целом.

Однако разрыв в уровне оплаты труда, когда доходы руководящего состава в разы превышают заработную плату рабочих, на чьи плечи ложатся все тяготы производственной деятельности служит одним из факторов

снижения производительности труда. Руководству необходимо поощрять сотрудников в виде дополнительных выплат и увеличения уровня средней заработной платы.

Анализ удовлетворенности трудом необходимо рассматривать вместе с системой мотивации в организации ООО «ГСС», так как удовлетворенность работника напрямую зависит от методов стимулирования его работы. Система стимулирования персонала в ООО «ГСС» включает в себя 2 элемента: материальное стимулирование и нематериальное (моральное) стимулирование, в целом, они и составляют основу мотивации персонала компании (таблица 7).

Таблица 7 – Методы стимулирования персонала в ООО «ГСС»

Материальные	Нематериальные
<p>1. Окладная часть. Выплата по окладной части осуществляется два раза. Первый раз, в конце текущего месяца сотрудникам начисляется аванс. Размер аванса составляет 30 % от общего оклада. Второй раз в середине следующего месяца начисляется оклад без учета аванса. Оклад является гарантированной частью высокой должности оплаты труда работника.</p>	<p>Карьерная лестница. Каждый сотрудник, желающий расти и развиваться в данной отрасли, сможет занять более.</p>
<p>2. Премии. Премия сотрудникам выплачивается в размере до 50% от оклада за текущий месяц, складывается по результатам работы и выполнения плана.</p>	
<p>3. Надбавка к премии за аттестацию.</p>	

<p>В зависимости от того, сколько аттестаций было сдано сотрудником, его квалификация будет повышаться, а премиальная часть будет увеличиваться на 1000 рублей</p>	
--	--

По итогу таблицы 7, можно сделать следующие выводы:

1. По своей сути премии, являющиеся переменной частью в составе заработной платы, воспринимаются работниками как «положенное им вознаграждение, которое они получают в любом случае». Происходит это потому, что не все работники заинтересованы в получении хорошей премии, некоторые не стремятся выполнять свою работу результативно, и считают получение премии необходимым условием, а не вознаграждением за успешную работу по итогу месяца, что указывает на низкую вовлеченность персонала в работу. Это является проблемой, так как любой лидер организации должен создать в ней такую атмосферу, в которой все сотрудники будут работать с максимальной отдачей. Тогда компания будет достигать различные стратегические цели, а работники будут понимать свою важность в этой организации.

2. Что касается надбавки за аттестацию, то необходимо пояснить, что в ООО «ГСС» предусмотрены курсы повышения квалификации, на которых сотрудники бесплатно получают знания, касающиеся специфики работы, после чего работники могут сдать аттестацию, если она была сдана успешно, в следующем месяце произойдет надбавка к премии на указанную сумму.

3. Существующая система нематериальной мотивации, которая введена с целью морального стимулирования работников за образцовое выполнение трудовых обязанностей, направлена только на сотрудников высшего руководства, что, несомненно, большой минус, так как все работники, которые успешно справляются со своими обязанностями и приносят свой вклад в деятельность компании, должны быть поощрены морально.

4. В организации ООО «ГСС» существует понятие «карьерная лестница. Но данная система не до конца понятна, так как одни сотрудники могут достаточно быстро продвинуться по карьерной лестнице, но при этом не суметь удержаться на занимаемой должности. Другие же так и работают в одной должности по несколько лет, хотя желание занимать другую должность имеется. Данную ситуацию можно отнести к внутренней проблеме компании.

Для анализа удовлетворенности персонала и выявления проблем в действующей системе мотивации, было проведено анкетирование среди сотрудников. В анкетировании приняли участие 10 сотрудников. В анкете указывались вопросы, касающиеся следующих аспектов:

1. Удовлетворенность местом работы.
2. Удовлетворенность действующей премиальной системой.
3. Удовлетворенность режимом работы.
4. Удовлетворенность уровнем заработной платы.
5. Удовлетворенность стилем руководства.
6. Удовлетворенность отношениями в коллективе.
7. Удовлетворенность занимаемой должностью.
8. Удовлетворенность возможностью повышения квалификации.

Ответы оценивались по 10-ти бальной шкале. По критериям от «вполне удовлетворен» до «совершенно не удовлетворен». Результаты оценки удовлетворенности персонала ООО «ГСС» представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Результаты анкетирования сотрудников ООО «ГСС» по 10-ти бальной шкале

Для получения общей картины происходящего, необходимо проанализировать каждый критерий оценки удовлетворенности, представленный на рисунке выше. Максимальные баллы получили такие критерии, как удовлетворенность взаимоотношениями в коллективе и удовлетворенность стилем руководства. На рисунке 17 представлено процентное соотношение удовлетворенности персонала взаимоотношениями в коллективе.

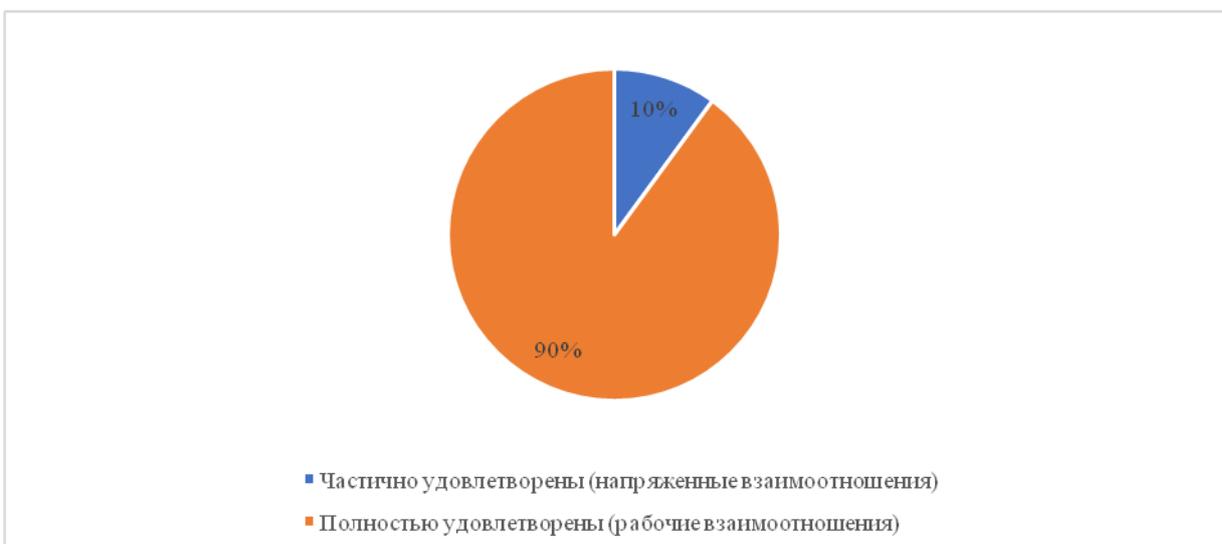


Рисунок 17– Виды взаимоотношений в коллективе

На основании диаграммы 17, можно сделать вывод, что в коллективе преобладают нормальные рабочие взаимоотношения, которыми в совершенстве удовлетворены 90% опрошенных сотрудников, а процент сотрудников, частично удовлетворенных отношениями в коллективе, считая их напряженными, достаточно небольшой, он равняется 10%. На рисунке 18 более подробно рассмотрено процентное соотношение сотрудников стилем руководства.

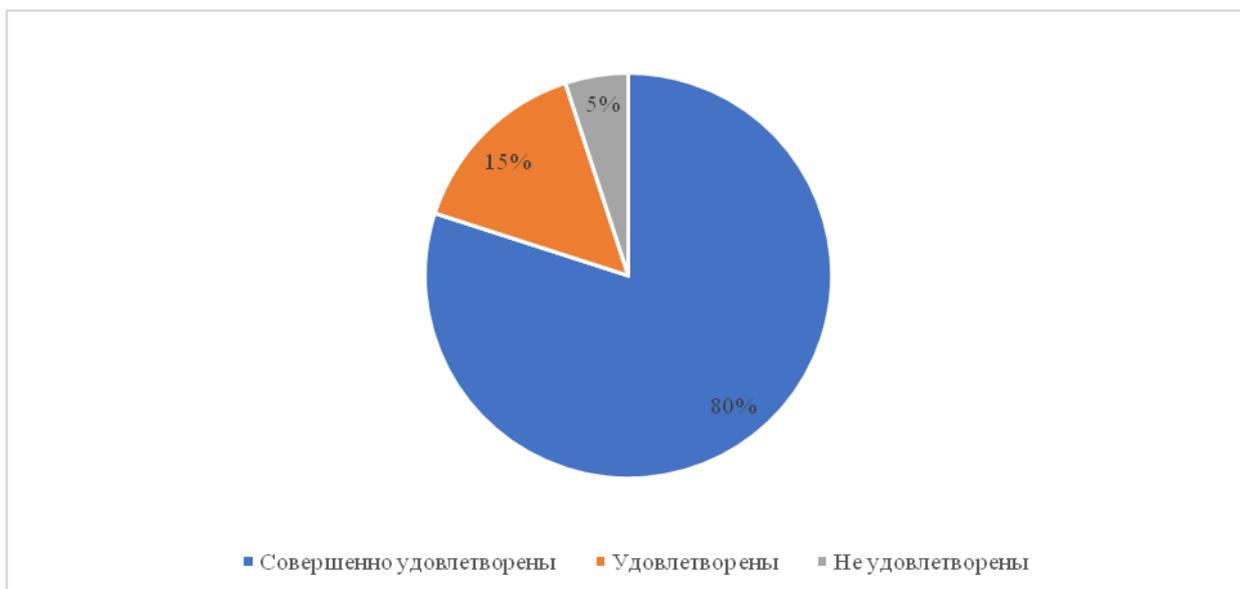


Рисунок 18 – Удовлетворенность стилем руководства

Исходя из данных выше, можно сделать вывод, что 80% опрошенных сотрудников, что означает большинство, полностью удовлетворены методами управления руководства. Это может быть обусловлено тем, что есть сотрудники, которые работают с самого начала деятельности предприятия. Как правило, имея такой кадровый состав, организация превращается в «семью». Взаимоотношения в коллективе становятся более доверительными, что, безусловно, плюс для компании, так, как сплоченный коллектив добивается большего успеха.

Однако в коллективе есть и недовольные стилем руководства сотрудники – 5% опрошенных. Это может быть связано с недавним приходом на работу, а значит, некоторые сотрудники еще не успели адаптироваться на новом месте, но с другой стороны, может существовать и

проблема со стороны управления руководством, такая как – способность заинтересовать нового работника и помочь ему в адаптации. Такие критерии удовлетворенности как: удовлетворенность режимом, местом работы и занимаемой должностью получили по 4 балла. Удовлетворенность режимом работы в процентном соотношении представлена на рисунке 19.

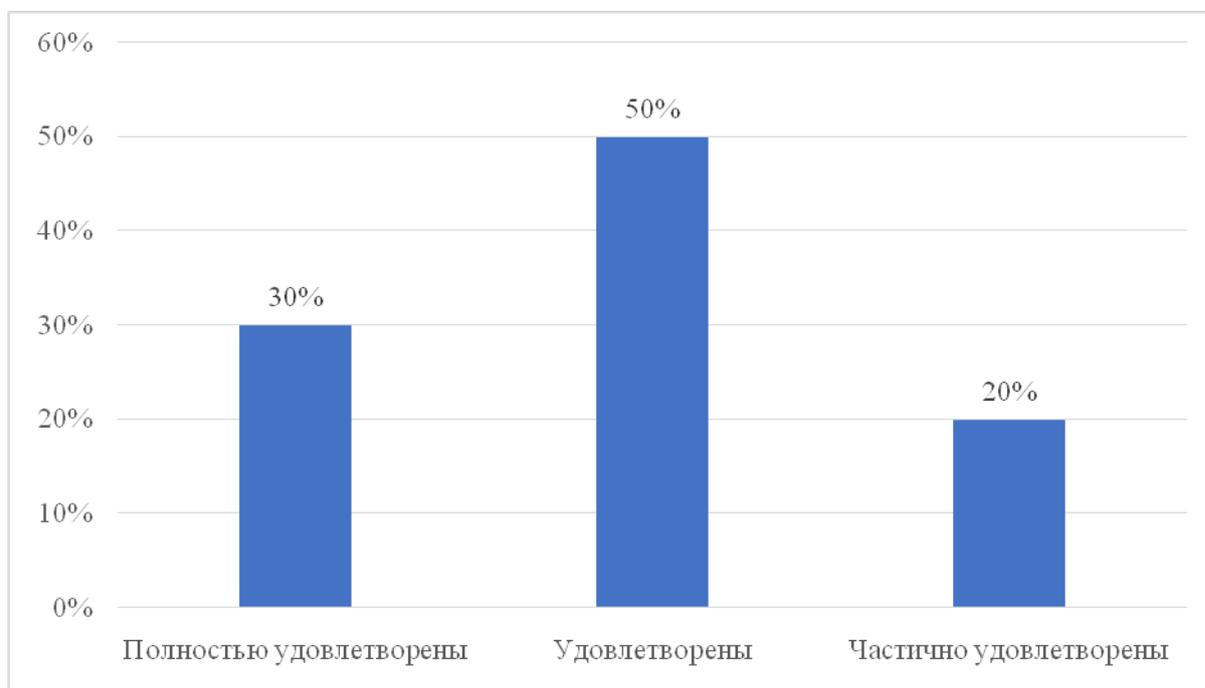
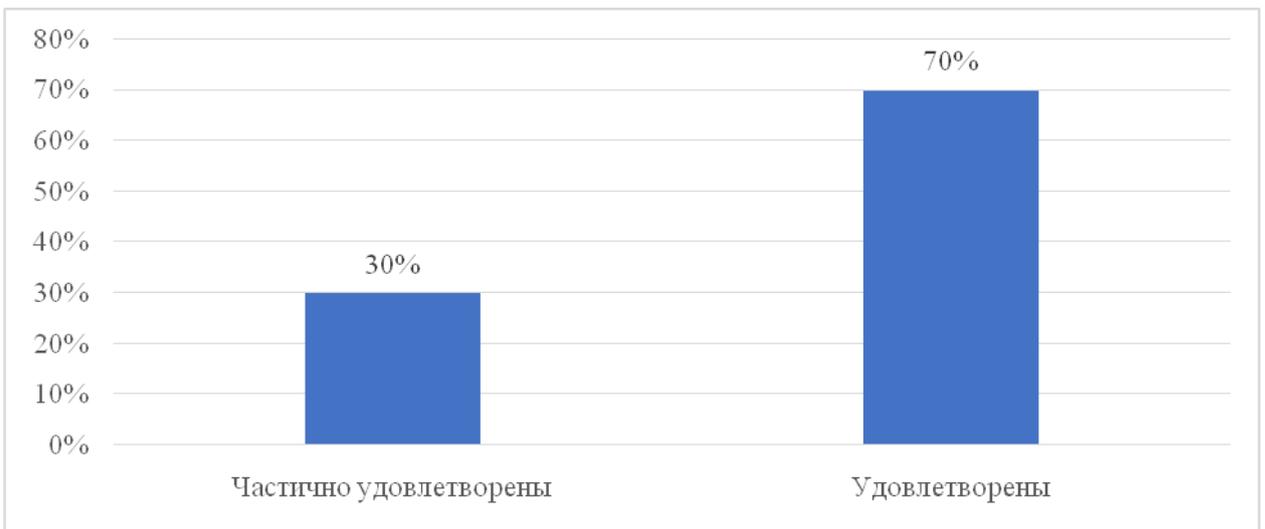


Рисунок 19 – Удовлетворенность режимом работы

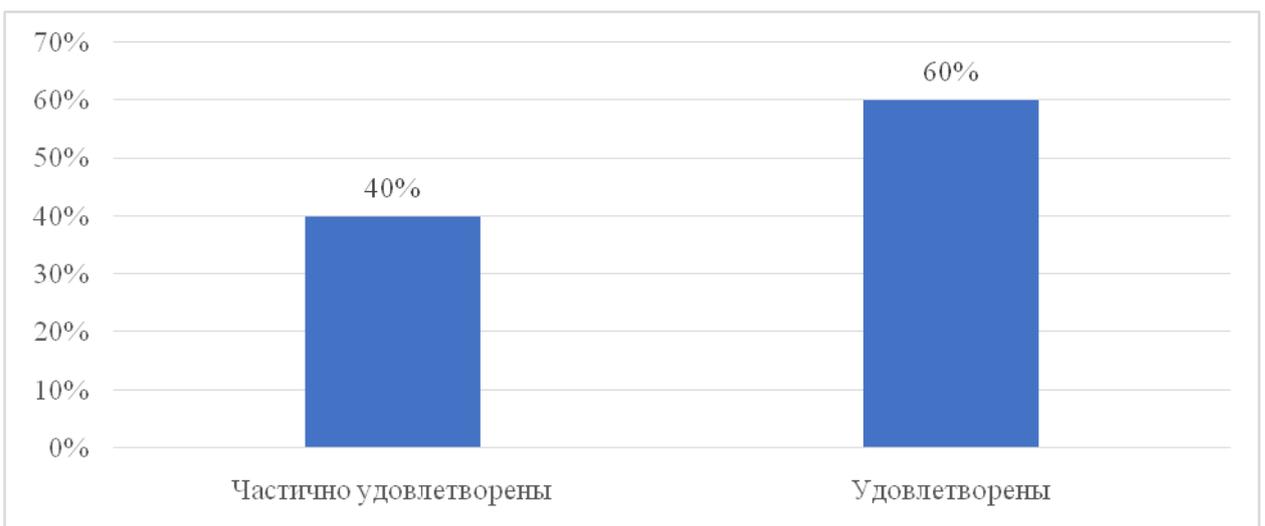
На основании рисунка 19 видно, что полная удовлетворенность режимом работы составляет 30% от числа опрошенных, 50 % анкетированных также удовлетворены режимом работы, но в чуть меньшей степени, и только 20 % опрошенных частично удовлетворены. Это связано с тем, что режим работы при выполнении отдельных работ достаточно долгий. Далее был рассмотрен такой критерий, как удовлетворенность рабочим местом (рисунок 20).



**Рисунок 20 – Удовлетворенность рабочим местом**

По результатам диаграммы видно, что полностью удовлетворены своим рабочем местом 70 % опрошенных сотрудников предприятия, 30 % из них удовлетворены только частично. Частичная удовлетворенность рабочим местом может быть связана с тем, что у сотрудников, в связи с интенсивным рабочим днем, немного времени на отдых, хотя для этого есть специально отведенная комната.

Удовлетворенность возможностью повышения квалификации в процентном соотношении представлена на рисунке 21.



**Рисунок 21 – Удовлетворенность возможностью повышения квалификации в процентном соотношении**

На основании диаграммы видно, что 60 % опрошенных сотрудников удовлетворены возможностью повышения квалификации, остальные 40 % удовлетворены лишь частично.

Самые низкие баллы, исходя из анкетирования, получили такие критерии как:

- удовлетворенность действующей премиальной системой;
- удовлетворенность занимаемой должностью.

Первые 2 критерия связаны между собой, так как на недовольство зарплатой повлияло отсутствие удовлетворенности действующей премиальной системой.

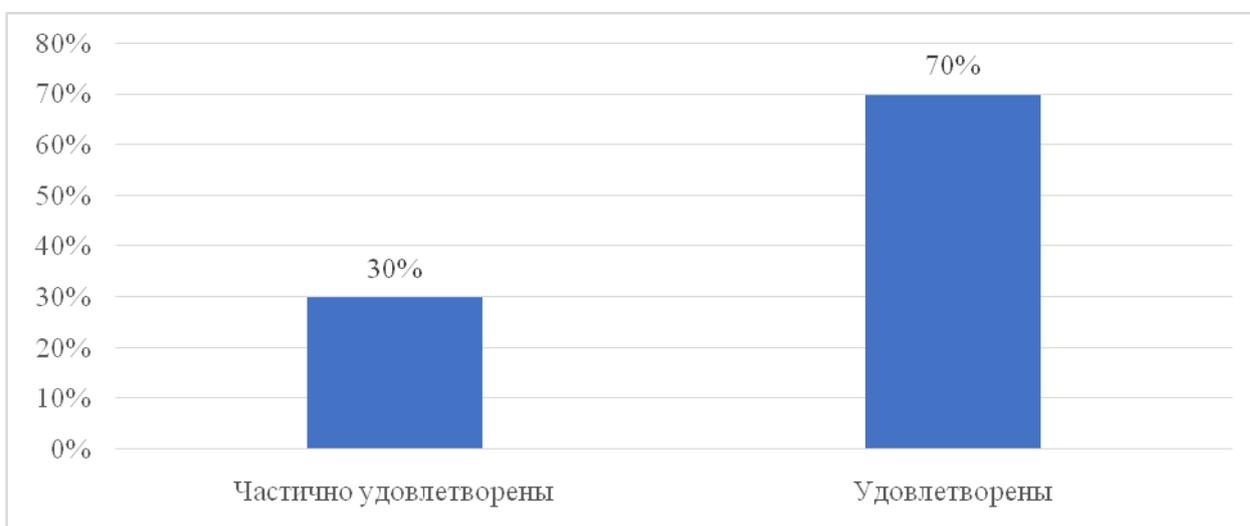


Рисунок 22 – Удовлетворенность уровнем заработной платы

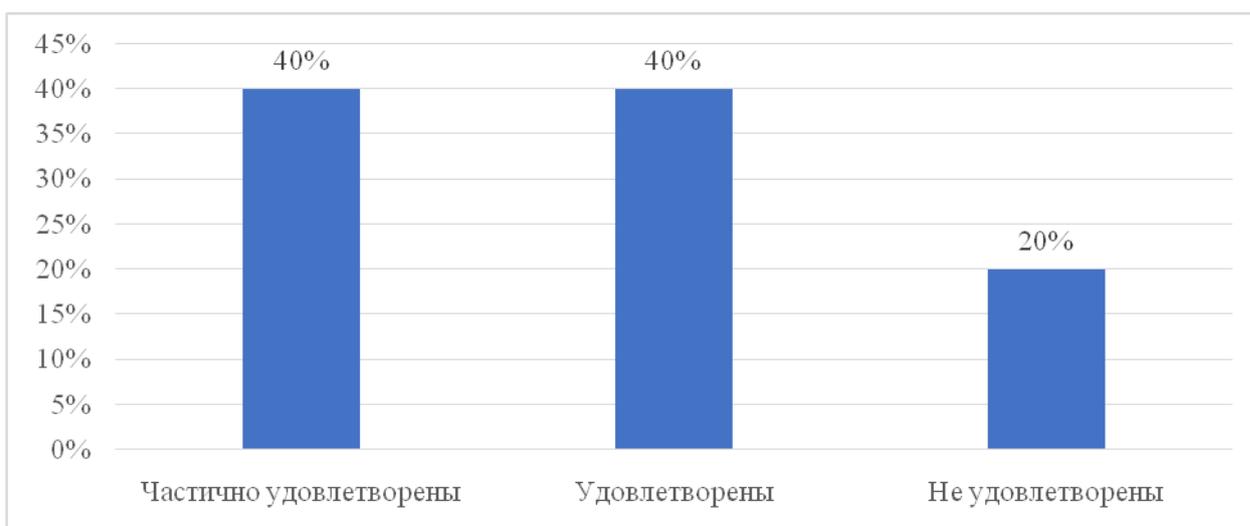


Рисунок 23 – Удовлетворенность действующей премиальной системой

На основании диаграмм видно, что 40 % опрошенных удовлетворены премиальной системой, столько же удовлетворены только частично, а 20 % опрошенных выразили свое негодование. Это происходит по причине того, что некоторые сотрудники прилагают большие усилия и приносят гораздо больше пользы по итогу месяца для организации, но получают премию одинаковую с теми сотрудниками, которые практически не старались для получения успешного результата. Это может говорить о проблеме низкой вовлеченности сотрудников в работу. Поэтому необходимо создать условия, которые будут способствовать вовлеченности. Для этого необходимо понять возможности своих сотрудников, исходя из которых, найти подход к каждому работнику и суметь заинтересовать его в достижении результата.

По мнению доктора Г. Хэмела – ведущего американского эксперта по вопросам менеджмента и стратегий управления, инновация компаний начинается с увлеченности сотрудников. Увлеченные сотрудники относятся к своей работе, как к способу привнести в компанию что-то полезное, для них не существует границ между выбранной профессией и жизненным призванием. В работу они вкладывают себя полностью, не жалея ни сил, ни времени. Такие сотрудники полностью погружены в работу, в то время как остальные просто присутствуют на ней. На рисунке 24 изображена пирамида человеческих возможностей по Г. Хэмелу.



Рисунок 24 – Пирамида человеческих возможностей

Исходя из данной пирамиды, следует, что большую стоимость создают те критерии, которые находятся выше. А значит, самую высокую степень вовлеченности покажут те сотрудники, которые проявят креативность и страстность в работе, они и создают конкурентное преимущество.

На рисунке 25 представлены данные, полученные по итогам исследования удовлетворенности занимаемой должностью.

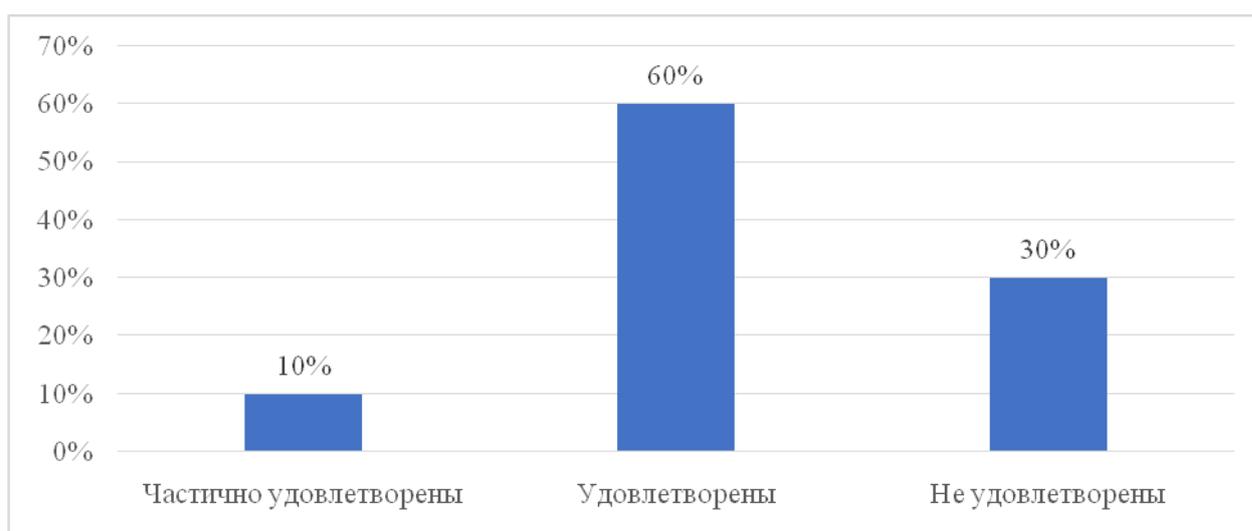


Рисунок 25 – Удовлетворенность занимаемой должностью

На основании диаграммы, видно, что удовлетворенность занимаемой должностью составила 60 %, еще 30 % опрошенных частично удовлетворены своей должностью и 10% не удовлетворены совсем. Это связано с тем, что некоторые сотрудники хотели бы занимать другую должность, более высокую, но не совсем понимают, как это можно осуществить и какие для этого есть возможности. Безусловно, все знают о курсах повышения квалификации, но данный критерий не означает повышение в должности, он означает лишь обладание новыми знаниями и навыками в области специфики продажи товаров.

Важным результатом проведенного анкетирования стало выявление преобладающих на предприятии мотивационных типов персонала на предприятии ООО «ГСС». Работников можно разделить на 5 типов, которые формируются из четырех кластеров: мотивации достижения или избегания и активному или пассивному трудовому поведению. На рисунке 26 представлены все мотивационные типы анкетировавшихся.

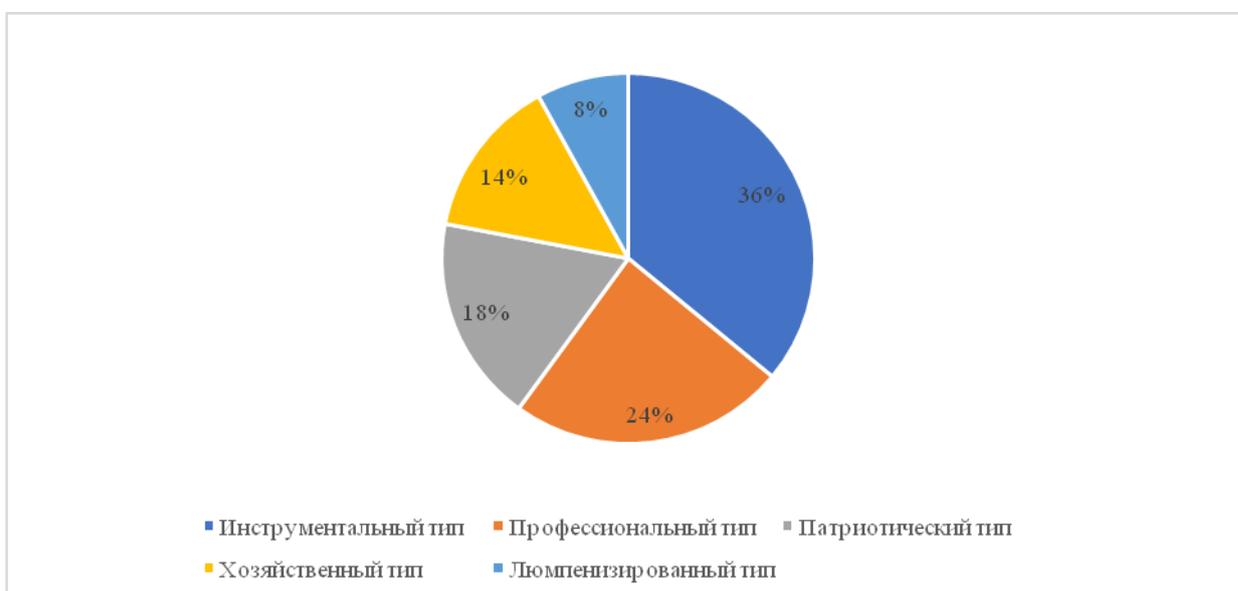


Рисунок 26 – Мотивационный профиль сотрудников ООО «ГСС»

На основании диаграммы видно, что самыми распространенными мотивационными типами сотрудников оказались инструментальный тип – 36% и профессиональный – 24%. Чуть меньше процентов составили патриотический тип сотрудников – 18% и хозяйственный – 14%. Такой тип

работников, как люмпенизированный составляет всего 8 %, однако ему также необходимо уделить внимание.

Подводя итоги проведенного анализа удовлетворенности персонала в организации ООО «ГСС», можно сделать вывод, что большой процент сотрудников по разным причинам неудовлетворен трудом, это происходит, потому что в организации создана не совсем эффективная система стимулирования персонала, что является внутренней проблемой компании и может отражаться на ее имидже. Также, на основании анализа удовлетворенности трудом в организации ООО «ГСС» и проведенного анкетирования среди сотрудников, был выявлен ряд проблем, связанных с удовлетворенностью и вовлеченностью персонала организации, такие как:

1. Низкая вовлеченность сотрудников в работу.
2. Несовершенная система карьерного роста.
3. Неудовлетворенность занимаемой должностью.
4. Отсутствие морального стимула работников.
5. Неудовлетворенность действующей системой премирования.

Таким образом, в третьей главе необходимо разработать систему мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда и по повышению удовлетворенности трудом.

### **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ГЕОДЕЗИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА»**

#### **3.1. Рекомендации по совершенствованию организации оплаты труда в ООО «ГЕОДЕЗИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА»**

Как и большинство руководителей малых предприятий в нашей стране, руководство исследуемой организации не использует возможности стратегического управления, занимаясь решением ежедневных, текущих задач и проблем. Между тем, стратегическое управление – это тот инструмент, который мог бы помочь организации не только остаться на плаву, но и активно развиваться.

Для того чтобы эффективность и трудовая активность наемного работника была максимально достижимой, работодатель должен уметь организовывать связь между конкурентной ценой рабочей силы на рынке труда и показателями, характеризующими эффективность деятельности работника и организации в целом.

С помощью системы премирования, наниматель может избирательно воздействовать на работника для выполнения конкретной работы за определенное вознаграждение.

Как показало исследование, проведенное в предыдущей главе, в ООО «ГСС» необходимо пересмотреть действующую систему премирования и единовременного поощрения сотрудников. В любом трудовом коллективе премирование и вознаграждения расцениваются не только как материальное благо, но и приносят моральное удовлетворение.

С точки зрения совершенствования организации оплаты труда в ООО «ГСС» необходимо ввести стимулирующие выплаты за:

- достижение высоких показателей, выполнение важной функции;
- проводить внутренние соревнования рабочих и поощрять победителей;

- в дни профессиональных праздников одновременно выплачивать вознаграждение за высокие результаты работы;
- учитывать отсутствие простоев без вины работника;
- побуждать к отдаче в работе премированием по итогам года.

При этом, принимая нововведения руководителям подразделений необходимо разъяснить работникам их необходимость, исключить опасения сотрудников перед новыми условиями, помочь им включиться в новый режим работы, который впоследствии должен обеспечить заводу преимущества в развитии бизнеса.

Производительность труда изменяется мало, если заставить людей работать на несколько часов больше. При самом оптимистичном прогнозе можно добиться роста на несколько процентов. Однозначно этот показатель резко меняется в сторону улучшения, с применением инноваций и новых технологий.

При реализации услуг геодезического характера в ООО «ГСС» эксплуатируется высокотехнологичное оборудование. Одним из путей повышения производительности труда может служить сокращение потерь рабочего времени, связанного с поломкой машин и оборудования, а также вынужденных простоев по вине самих сотрудников.

Для этого в случае неисправности или технической проблемы должен быть разработан пошаговый сценарий действий и утверждены инструкции позволяющие снизить количество ошибок, уменьшить время простоя устройств. Необходимо добиваться освоения рабочими новых навыков технического обслуживания и ремонта сложной техники.

Внедрение системы диагностики машин и механизмов позволит предотвратить необоснованную разборку, предупредит отказы техники, снизит расходы на запасные части.

На базе данных инженера-геодезиста составим таблицу 8, выявляющую причины потерь рабочего времени.

Таблица 8 – Непроизводительные простои в работе машин и механизмов за 2020 год

Наименование оборудования	Причины простоя оборудования за 2020 год	
	Внеплановый ремонт (час)	Человеческий фактор(час)
Геодезические приемники	28	6
Электронные тахометры	30	8
Лазерные сканеры	25	6
Полевые контроллеры	8	2
Беспилотные аппараты	16	12
Георадары	34	8
<b>ИТОГО:</b>	<b>141</b>	<b>42</b>

На базе данных таблицы 8 количество целодневных простоев оборудования составило 23 рабочих дня ((141 час. +42 часа): 8 час).

В таблице 9 определим потери ООО «ГСС» в результате простоя.

Таблица 9 – Оценка потерь организации за 2020 год

Показатели	Значение
Время простоя, дни	23
Численность рабочих, занятых на основном производстве, чел.	40
Общая потеря рабочего времени, чел. - час. (23 дня x40 чел.)	920
Производительность труда в 2020 г., тыс. руб. / чел. - час. (выручка тыс.руб. / кол-во отработанных человеко-часов) (390875: 79360)	4,92
Стоимость недополученной выручки, тыс.руб.	4,526
Упущенная прибыль, тыс.руб.	4,526

Таким образом, необходимо ужесточить контроль со стороны технического отдела и главного инженера за своевременным проведением планово-предупредительных ремонтов оборудования, а также провести разъяснительную работу среди производственных рабочих по сокращению

времени простоя и внепланового ремонта техники. Создать необходимый лимит запасных частей часто подвергающихся неисправностям.

В ООО «ГСС» также существует проблема автоматизации учета, производственно-технические отделы осуществляют взаимодействие с помощью логически и технически разрозненного программного обеспечения. Пользователям приходится дублировать одну и ту же информацию в разных системах, включая формирование данных в ручном режиме с применением таблиц MSExcel.

Бухгалтерия работает в старой версии программы 1С: Предприятие версия 7.7. Наиболее трудоемким является учет услуг, а также используемого оборудования, его ремонта и т.д.

В качестве пути решения данной проблемы предлагается внедрить в организации усовершенствованную информационную систему 1С: Управление нашей фирмой.

Для предприятий природопользования актуальна проблема оперативного управления в процессе оказания услуг ввиду наличия жёстких регламентов по проведению процедур обмеров, установления границ и т.д., поэтому, в первую очередь, на предприятии необходимо полностью автоматизировать процессы логистики – внедрить модуль «Управление закупками, складом, реализацией». Обновленная версия программы обладает следующими преимуществами:

- в системе настроен помощник ввода новых клиентов, который способствует автоматическому заполнению данных в заключаемых договорах;
- существует возможность создавать технологии продаж для различных групп услуг, управлять стадиями и этапами реализации;
- введен механизм анализа продаж – «воронка продаж»;
- система хранит полную информацию о каждом клиенте.

1С: Управление нашей фирмой удобно отслеживать динамику состояния отношений с клиентами и получать аналитические отчеты, оперативно передавать информацию между отделами, планировать продажи.

Приобретение усовершенствованной совместимой версии программы позволит:

- организовать продуктивную работу с контрагентами на всех периодах сотрудничества;
- повысить эффективность процессов отдела реализации с целью успешного обслуживания клиентов;
- управлять стадиями сделки, а также этапами продаж;
- облегчить выполнение однообразных операций;
- получать расширенную аналитику при работе с дебиторами и кредиторами.

В процессе эксплуатации оборудования в организации не зависимо от объемов услуг изменяются технические параметры узлов и агрегатов. Соответственно падает качество и увеличивается время реализации услуг. Итогом служит момент, когда дальнейшее функционирование невозможно, а процесс оказания услуг нерентабелен.

Для поддержания оборудования в рабочем состоянии необходимо проводить три вида ремонтов: текущий, средний и капитальный. При нарушении видов, сроков и графиков ремонта и обслуживания оборудования возникают простои по техническим причинам. Подтверждением данному факту служат данные таблицы 11, сумма потерь рабочего времени по причине простоя оборудования составила 141 час.

Одной из причин такого положения послужило увольнение по собственному желанию наладчика промышленного оборудования. Специалист данного профиля должен обладать глубокими знаниями и иметь колоссальный опыт работы.

ООО «ГСС» для выхода из сложившейся ситуации заключило договор гражданско-правового характера с работником необходимой квалификации.

Однако данный специалист осуществлял исключительно аварийный ремонт, так как важно запустить утраченную единицу оборудования, не сорвав при этом выполнение заказа.

Предлагается направить наладчика из штата работников, обладающего профильным образованием, но не имеющего достаточного опыта на курсы повышения квалификации. Заключить с работником ученический договор с условием отработать после получения образование не менее 3 лет на данном предприятии, с возмещением расходов на обучение в случае увольнения ранее оговоренного срока. Это исключит возможность потери квалифицированного сотрудника и снизит вероятность нерационального расходования денежных средств. В таблице 10 представлены затраты по договору гражданско-правового характера на проведение аварийных ремонтов.

Таблица 10– Затраты по договору гражданско-правового характера на проведение аварийных ремонтов

№ п/п	Наименование затрат	Сумма, руб.
1	Заработная плата по договорам ГПХ	230000
2	Страховые взносы в ПФР (30%)	69000
3	Материальные затраты	76900
4	Транспортные расходы	5650
ИТОГО:		381550

Далее проведем расчет затрат ООО «ГСС» на прохождение сотрудником курсов повышения квалификации продолжительностью три месяца, данные представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Прогнозируемые расходы на повышение квалификации наладчика оборудования

№ п/п	Наименование затрат	Сумма, руб.
1	Заработная плата по ученическому договору	75000

2	Страховые взносы в ПФР (30%)	22500
3	Командировочные расходы	24500
4	Стоимость обучения	210000
<b>ИТОГО:</b>		<b>332000</b>

Следовательно, экономический эффект, полученный от проведения мероприятия по обучению работника, составит 49550 руб. Однако данное мероприятие обосновано и оправдано, так как его эффективность будет выражаться в снижении простоев оборудования, своевременном его техническом обслуживании и поддержании в исправном рабочем состоянии.

### 3.2. Социальная и экономическая эффективность предложенных рекомендаций

Итогом выполнения мероприятий по ликвидации простоев оборудования станет увеличение производительности и рост выручки (рисунок 27).

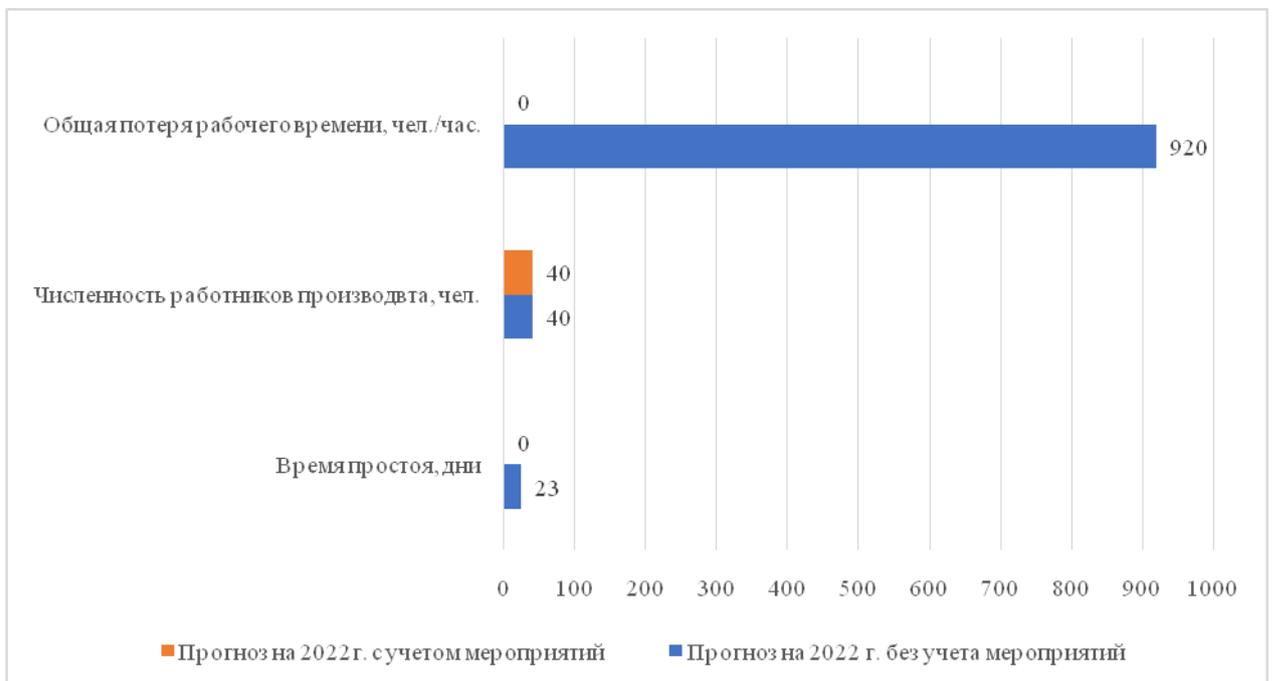


Рисунок 27 – Прогноз потерь рабочего времени с учетом реализации мероприятий по сокращению простоев

На рисунке 28 представлены показатели производительности, а также выручки с учетом реализации мероприятий по сокращению простоев.

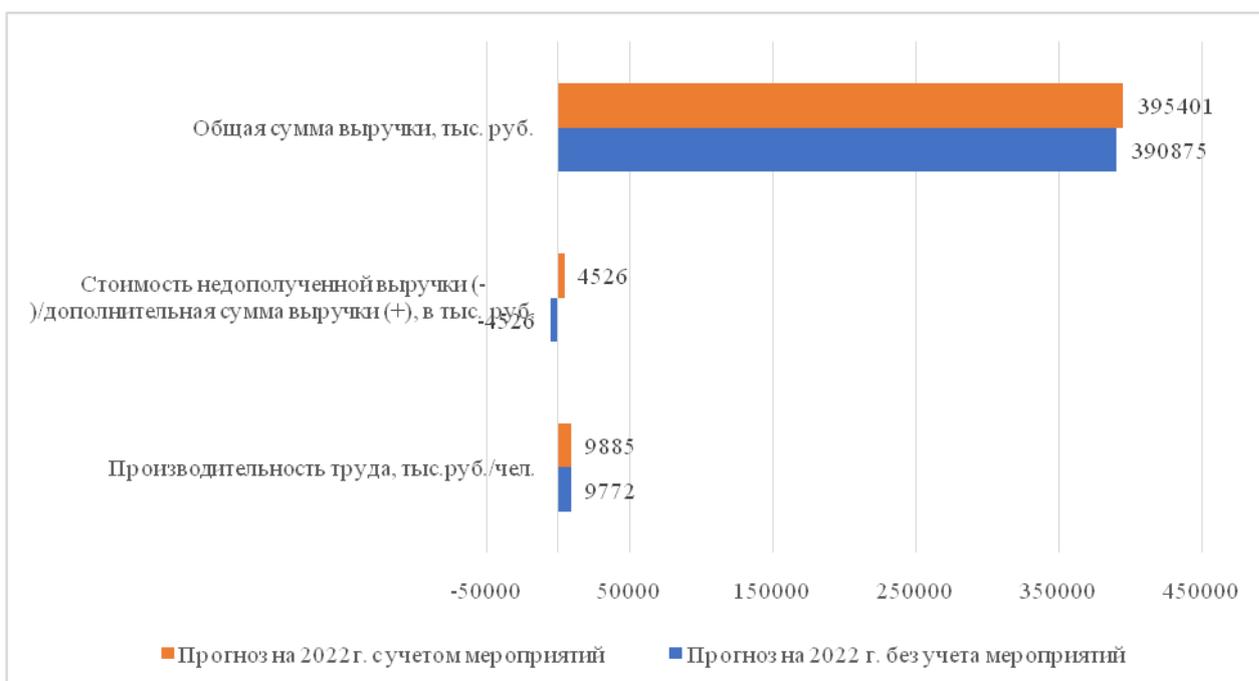


Рисунок 28 – Прогноз производительности, а также выручки с учетом реализации мероприятий по сокращению простоев

В результате ликвидации потерь рабочего времени по причине простоя производственного оборудования увеличится производительность труда одного рабочего на 113 тыс. рублей в год, что соответствует 1,2 %.

ООО «ГСС» при минимальных затратах дополнительно получит выручку в размере 4526 тыс. рублей.

Далее выполним расчет экономического эффекта от введения единой системы 1С: Управление нашей фирмой.

Затраты на обновление программы 1С до нужной версии составят:

1. Установка пакетная на 5 рабочих мест общие затраты составят 31800,00 руб.

2. Консультационные услуги сотрудников по работе с новым интерфейсом потребуются для оператора оборудования и работника отдела по работе с клиентами, что составит 10 000руб. (2 чел. x 5000 руб.).

Общие затраты составят  $31\,800 + 10\,000 = 41\,800$ руб.

В настоящее время штат бухгалтеров ООО «ГСС» состоит из четырех работников включая руководителя отдела. При этом одна штатная единица полностью занята учетом оказания услуг начиная от затрат на их

подготовку до полной реализации контрагентам. Так же в обязанности данного бухгалтера входит ведение расчетов с контрагентами.

Расходы штатной единицы бухгалтера составляют:

- месячная заработная плата бухгалтера составляет – 28000 руб.;
- премия по итогам работы за месяц в среднем 10% от оклада – 2800руб.;
- сумма страховых взносов 30% – 9240 руб.

Итого расходы на содержание бухгалтера за год:

$(28000 + 2800 + 9240) \times 12$  месяцев = 480480 рублей.

Экономический эффект от внедрения составит 438680 рублей, расходы окупятся за 1,5 месяца (480 480руб. – 41 800руб.).

Оставшиеся работники бухгалтерии смогут перераспределить обязанности, высвободив тем самым одну штатную единицу.

Таким образом, проведенный анализ эффективности, позволяет сделать следующие выводы.

Результатом устранения потерь рабочего времени, вызванных снижением уровня производственной дисциплины по вине работников, а также ремонта машин и механизмов в аварийном режиме будет служить рост производительности труда и выручки организации:

- рост производительности труда составит 1,2%
- увеличение выручки произойдет в размере 4526 тыс.руб.

Производственная структура стабильна при условии превышения прибыли над затратами, что гарантирует предприятию свободу распоряжения денежными потоками, содействуя бесперебойному процессу производства и реализации услуг.

Основными навыками работы в фактических экономических условиях должны стать такие способности, как умение реагировать на влияние факторов внешней среды, рациональный подход к формированию и расходованию ресурсов и четко взвешенная кадровая стратегия.

Обобщим предложения по направлениям оптимизации расходов на оплату труда в таблице 12.

Таблица 12 – Оптимизация расходов на оплату труда в ООО «ГСС»

№п/п	Рекомендации	Сумма, руб.
1.	Переход на обновленную версию 1С: Управление нашей фирмой	438680
2.	Повышение квалификации наладчика промышленного оборудования	49550
ИТОГО:		488230

ООО «ГСС» и в дальнейшем необходимо анализировать факторы, воздействующие на деятельность предприятия и предпринимать меры для стабилизации бизнеса. Жизнеспособность организации определяется совокупными характеристиками результатов принятых управленческих решений. Стабильное предприятие должно покрывать все вложения в его активы собственными средствами, отвечать в срок по своим обязательствам и не допускать роста дебиторской и кредиторской задолженности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Объектом исследования в работе является ООО «ГСС», на примере которого был выполнен анализ оплаты труда и использования трудовых ресурсов.

В ООО «ГСС» небольшое количество кадрового состава, безусловно, это упрощает процесс управления, координации и контроля, сами решения принимаются быстрее, внедрения проходят менее болезненно, штат сотрудников мотивирован на развитие не только организации, но и на собственное, профессиональное.

Безусловным преимуществом малого предприятия является отличное знание своих клиентов, их запросов и потребностей, а также потенциал к быстрой трансформации.

Проведенный анализ показал следующие результаты:

- рост рентабельности основной деятельности;
- увеличение объема собственных оборотных средств;
- положительная динамика численности персонала;
- минимальный показатель текучести кадров.

При росте в 2020 г. численности сотрудников на 5 человек, при анализе выявлено снижение производительности труда работников основного производства на 2892 тыс.руб. в сравнении с 2019 г., что вызвало падение выручки в отчетном периоде в размере 77706 тыс.руб. Отрицательная динамика производительности и оказания услуг вызвана простоями оборудования и снижением уровня производственной дисциплины.

При среднесписочной численности персонала ООО «ГСС» 55 человек, 15 сотрудников являются управленцами и инженерно-техническими работниками. Соответственно на каждого рабочего основного производства приходится 2,7 служащих, что отрицательно сказывается на производительности в целом.

При снижении производительности труда в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 24,2, увеличение фонда заработной платы составило 129,4%. Рост фонда оплаты труда опережает производительность, выступая отрицательным фактором деятельности организации.

По итогам проведенного анализа в ООО «ГСС» были обозначены проблемы в системе оплаты труда, а также просто оборудования, потери рабочего времени и снижение производительности труда.

Также были выявлены проблемы в системе мотивации персонала, а именно:

1. Низкая вовлеченность сотрудников в работу.
2. Несовершенная система карьерного роста.
3. Неудовлетворенность занимаемой должностью.
4. Отсутствие морального стимула работников.
5. Неудовлетворенность действующей системой премирования.

С целью оптимизации системы оплаты труда в ООО «ГСС» предложено:

– высвободить штатную единицу бухгалтера, путем перераспределения обязанностей с одновременным обновлением программного обеспечения, что даст экономию в расходах на оплату труда 438680 руб.,

– провести обучение наладчика оборудования, исключив привлечение постороннего специалиста по договору гражданско-правового характера, это высвободит 49550 руб. из фонда оплаты труда.

– для повышения уровня мотивации персонала предложено улучшение вовлечения персонала в работу, а также развитие системы премирования.

Необходимо учесть, что профессиональные кадры решают всё и работник, прошедший повышение квалификации в дальнейшем, продолжит окупать вложенные средства. Финансовые вложения в развитие сотрудников необходимы в любых условиях.

На базе выполненного анализа можно сделать вывод, что трудовые ресурсы имеют важнейшее значение. Производственный персонал предприятия природопользования должен быть квалифицированным и способным к постоянному развитию, а управленческий персонал должен быть профессиональным, способным своевременно реагировать на изменения внешней среды и владеющим достоверной информацией о ресурсном потенциале предприятия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиев, И.М., Горелов, Н.А. Политика доходов и заработной платы: учебник. – М.: Феникс, 2018. – 345 с.
2. Алексеева Г.И. Бухгалтерский финансовый учет. расчеты по оплате труда.: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Г.И. Алексеева. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 215 с.
3. Андреев В.Д. Практический аудит: Справочное пособие/ В.Д. Андреев. – М.: Экономика, 2017. – 285 с.
4. Ахалкаци, О.В. Аудит учета расчетов по оплате труда / О.В. Ахалкаци. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 108 с.
5. Баткаева, И.А. Организация оплаты труда персонала: учеб.-практ. пособие /И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2019. – 218 с.
6. Богатая, И.Н. Бухгалтерский финансовый учет: учебник / И.Н. Богатая, Н.Н. Хахонова Н.Н. – М.: КНОРУС, 2016. – 720 с.
7. Буцкая, И.М. Аудиторская проверка заработной платы // Учет и контроль. – 2018. – № 6. – С. 13-15.
8. Васильева, М.Г. Заработная плата в 2018 году. – М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2018 – 432 с.
9. Вещунина, Н.Л., Фомина Л.Ф. Анализ системы оплаты труда. – М., 2017. – 543 с.
10. Вещунова, Н.Л. Бухгалтерский учет на предприятиях различных форм собственности/ Н.Л. Вещунова, Л.Ф. Фомина. – М.: МАГИС, 2016. – 372 с.
11. Волков, С.В. Построение системы оплаты труда на основе нетрадиционных методов вознаграждения / С.В. Волков // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016. – №3 (28). – С. 114-119.
12. Гаджиев, Н.Г., Грачева А.А., Коноваленко С.А., Трофимов М.Н. Контроль учетных операций по оплате труда и анализ его результатов. Виды

ответственности за нарушения трудового законодательства / Н.Г. Гаджиев, А.А. Грачева, С.А. Коноваленко, М.Н. Трофимов // Экономика и бизнес. – 2020. – №10-1 (68). – С. 57-61.

13. Генкин, Б. М. Методы повышения производительности и оплаты труда: монография / Б. М. Генкин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 160 с.

14. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2016. – 352 с.

15. Гиляровская, Л.Т. Оплата труда работников АПК. – М.: Юнити, 2016. – 277с.

16. Горелов, Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Горелов. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 412 с.

17. Даненков, А.А. Внутренний аудит / А.А. Даненков // Учет и контроль. – 2018. – № 7. – С. 2 - 6.

18. Деловой портал «Управление производством» [Электронный ресурс] URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/oplata-truda-na-predpriyatii.html> (дата обращения 10.10.2021).

19. Жуков, А. Л. Регулирование и организация оплаты труда: учеб. пособие/А. Л. Жуков. – М.: МИК, 2017. – 335 с.

20. Как проводится аудиторская проверка. – М.: Издательство «Главная книга», 2019. – 200 с.

21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2017. – 732 с.

22. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет/ Н.П. Кондраков. – М.: Инфра – М., 2017. – 632 с.

23. Конюкова, Н.И. Оплата труда персонала (для бакалавров) / Н.И. Конюкова. – М.: КноРус, 2017. – 57 с.

24. Корякин, Н. Оплата труда медицинских работников: учебное пособие / Н. Корякин. – СПб.: Спецлит, 2017. – 95 с.

25. Костин, Л. А. Российский рынок труда: Вопросы теории, истории, практики / Л. А. Костин. – М.: Профсоюзы и экономика, 2017. – 296 с.
26. Крылов, Э. И., Власова В. М., Журавкова И. В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 272 с.
27. Кузьмин, А. А. Совершенствование учета расчетов по оплате труда / А. А. Кузьмин // Молодой ученый. – 2017. – №4.2. – С. 47-50.
28. Кулякина, Е. Л., Коробова А. В. Основные преимущества и недостатки применения различных систем оплаты труда в организациях РФ // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 419-422.
29. Куприянова, Т.А. Методические аспекты планирования аудиторской проверки расчетов с персоналом по оплате труда/Т.А. Куприянова // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – № 23-24. – С. 1399-1413.
30. Куприянова, Т.А. Методические аспекты планирования аудиторской проверки расчетов с персоналом по оплате труда // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – № 23-24. – С. 1399-1406.
31. Ланцова, А.Д. Организация системы внутреннего контроля расходов на оплату труда организации как необходимая составляющая эффективного управления /А.Д. Ланцова // Молодой ученый. – 2019. – № 4.2. – С. 99-101.
32. Мазманова, Б.Г. Оплата труда: Вопросы теории и практики. - Екатеринбург: Изд-во ИПК УГТУ-УПИ, 2019. – 102 с.
33. Макаренко С. А. Теоретико-методологические аспекты внутреннего контроля расчетов с персоналом по оплате труда в коммерческих организациях / С. А. Макаренко // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 2-2 (79-2). – С. 901–905.

34. Макаренко, С. А. Методика внутреннего контроля расчетов с персоналом по оплате труда / С. А. Макаренко // Инновационное развитие экономики. – 2017. – № 2 (38). – С. 251–257.
35. Митрофанова, И. А. Управление экономикой труда на предприятии: учеб. пособие. Волгоград: ВолгГТУ, 2018. – 35 с.
36. Митрофанова, И. А., Тлисов А. Б. Потенциал модернизации налога на прибыль в современной России: экономико-управленческие аспекты: монография. Волгоград: Крутон, 2018. – 246 с.
37. Мишурова, И. В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие. М.: ИКЦ «МарТ», 2019. – 240 с.
38. Нуртдинова, А. Ф. Оплата и нормирование труда / А. Ф. Нуртдинова // Трудовое право. – 2018. – № 4. – С. 74-78.
39. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб.-практ. пособие. 7е изд. – М.: Кнорус, 2017. – 318 с.
40. Ребров, А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: Учебное пособие / А.В. Ребров. – М.: Инфра-М, 2018. – 240 с.
41. Рофе, А. И. Экономика труда: учеб. / А. И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2018. – 400 с.
42. Рубаева, Л.М. Системы оплаты труда и проблема оплаты труда в современной России / Л.М. Рубаева, Ю.Р. Исакова // Экономика и предпринимательство. – М., 2017. – №2-1 (79-1). – С. 131–134.
43. Рысаева, Р.Р. Современные системы оплаты труда, применяемые на российских предприятиях // Центр научного сотрудничества. [Электронный ресурс] URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_32586346\\_82817056.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_32586346_82817056.pdf) (дата посещения 25.10.2021)
44. Савина С. В. Ослабление действия воспроизводственной и стимулирующей функций заработной платы в регионах Российской Федерации // Регионология. – 2018. – №1 (102). URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/oslablenie-deystviya-voisproizvodstvennoy-i-](https://cyberleninka.ru/article/n/oslablenie-deystviya-voisproizvodstvennoy-i)

stimuliruyushey-funktsiy-zarabotnoy-platy-v-regionah-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 25.10.2021).

45. Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики: учеб. пособие / Г. Э. Слезингер. – М.: Институт труда Минтруда РФ, 2017. – 336 с.

46. Снитко, Л. Т. Управленческие аспекты социально-трудовых отношений на предприятии / Л. Т. Снитко, И. И. Шкляр//Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 1(46). – С. 45-51.

47. Соломандина, Т.О., Соломандин В.Г. Кадровая безопасность компании. М.: ИНФРА-М. – 2018. – 559 с.

48. Федченко, А. А. Оплата труда и доходы работников: учеб. пособие / А. А. Федченко, Ю. Г. Одегов. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 552 с.

49. Шевелев, А. Е. Бухгалтерский учет расчетов / А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. – М.: КноРус, 2018. – 512 с.