

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
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

На тему Формирование системы оплаты труда работников предприятия

Исполнитель Ахмедова Валерия Сергеевна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук
(ученая степень, ученое звание)

Островская Елена Николаевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

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

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

3» июля 2021г.

Санкт-Петербург
2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ	5
1.1 Общие понятия и основы законодательного регулирования оплаты труда.....	5
1.2 Формы заработной платы и системы оплаты труда на предприятии	13
1.3 Формирование системы оплаты труда на предприятии	27
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ООО «АвтоРус».	36
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «АвтоРус».....	36
2.2. Анализ численности персонала и фонда заработной платы ООО «АвтоРус».....	43
2.3 Анализ системы оплаты труда ООО «АвтоРус».	49
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ООО «АвтоРус».....	57
3.1. Достоинства и недостатки системы оплаты труда, установленной на предприятии ООО «АвтоРус».	57
3.2 Совершенствование системы оплаты труда ООО «АвтоРус»	59
3.3 Планирование мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда ООО «АвтоРус»	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	72

ВВЕДЕНИЕ

Оплата труда представляет собой один из основных факторов социально – экономической жизни страны, коллектива, человека. Высокий уровень заработной платы может оказать благотворное влияние на экономику в целом, обеспечивая высокий спрос на товары и услуги.

В интересах науки и практики заработная плата на современном этапе должна превращаться посредством гибкого регулирования необходимых аспектов организации оплаты труда в главное звено процесса экономического развития и придавать ему функции стабилизатора экономики. Новые подходы в организации формирования и распределения фондов оплаты труда призваны обеспечить социальную справедливость, объективность, повысить стимулирование и мотивацию работников, чему в значительной степени способствует эффективный внутренний и внешний контроль хозяйственной деятельности предприятий.

Актуальность темы формирования системы оплаты труда на производстве на сегодняшний день не вызывает сомнения, так как в настоящее время это, один из основных стимулов качественной работы персонала предприятия.

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение формирования системы оплаты труда работников ООО «АвтоРус».

Для достижения цели, поставленной в выпускной квалификационной работе, были поставлены и решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы формирования системы оплаты труда на предприятии.
2. Проанализировать организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «АвтоРус».
3. Провести анализ численности персонала и фонда заработной платы ООО «АвтоРус».
4. Рассмотреть систему оплаты труда ООО «АвтоРус».

5. Представить совершенствование формирования системы оплаты труда ООО «АвтоРус».

Объектом выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «АвтоРус».

Предметом исследования является формирование системы оплаты труда на предприятии.

Работа содержит введение, основную или теоретическую часть, исследовательскую часть, а также заключение, список использованных источников.

Грузоперевозки считаются весьма востребованным и прибыльным видом деятельности. Однако, сразу следует отметить, что данный сегмент рынка крайне перенасыщен. Высокая конкуренция всё чаще вынуждает предпринимателей снижать расценки на свои услуги. Более того, в процессе деятельности необходимо выплачивать налоги, делать взносы в Пенсионный фонд и вести бухгалтерию. Все эти факторы естественным образом влияют на заработную плату сотрудников организации.

В качестве источников информации рассматриваются научные труды отечественных специалистов по вопросам организации, учета, анализа оплаты труда, основные нормативные акты, регулирующие данную сферу, материалы специализированной периодической печати, а также информация практического характера собранная и осмысленная в порядке личного ознакомления с деятельностью компании.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И АНАЛИЗА ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Общие понятия и основы законодательного регулирования оплаты труда

Среди всех ресурсов, используемых в процессе деятельности любой организации, исключительное место принадлежит труду. По определению специалистов, труд как экономический ресурс представляет собой совокупность используемых при осуществлении общественно полезной деятельности физических и умственных способностей людей. Только труд, как целесообразная деятельность человека, способен создавать прибавочную стоимость и обеспечивать получение финансовых результатов.

На уровень оплаты труда воздействуют как рыночные, так и нерыночные факторы. К последним можно отнести меры государственного регулирования, связанные с установлением минимума заработной платы, уровня гарантированных законодательством компенсационных доплат, а также меры по регулированию занятости и защите внутреннего рынка труда. Кроме того, на размер и условия оплаты труда воздействует механизм договорного регулирования на всех уровнях формирования трудовых отношений.

В соответствии со статьей 129 Трудового кодекса РФ оплата труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами [5].

При организации учета труда и его оплаты субъекты экономической деятельности опираются на законодательные и нормативные документы. Главным законодательным документом, имеющим в своем составе статьи посвященные труду, является Конституция Российской Федерации. Наряду с Конституцией РФ, основой законодательного регулирования организации учета

труда и его оплаты являются следующие законодательные и нормативные документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 № 146-ФЗ;
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации
3. Налоговый кодекс РФ (часть вторая);
4. Семейный кодекс РФ (в редакции Федерального закона от 13.02.2013 № 223-ФЗ);
5. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»;
6. Федеральный закон от 15.12.2001 № 166-ФЗ «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации»;
7. Постановление Госкомстата РФ от 28.10.2003 № 98 «Об утверждении порядка заполнения и представления формы федерального государственного статистического наблюдения № 1-Т «Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности»;
8. Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты»;
9. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ (утверждено приказом Минфина России от 29.07.1998 № 34н);
10. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий и инструкция по его применению (утверждены приказом Министерства финансов Российской Федерации от 21.07.2005 № 94н);
11. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утвержденное Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 25.03.2011 № 33н; и другие нормативные документы, регламентирующие оплату труда [1].

Основные государственные гарантии по оплате труда работников отражены в статье 130 Трудового кодекса Российской Федерации [5]. В систему

основных государственных гарантий по оплате труда работников включаются кроме величины минимального размера оплаты труда меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы, т.е. индексация заработной платы, ограничение оплаты труда в натуральной форме, государственный надзор и контроль за полнотой и своевременной выплатой заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами и др.

Доля заработной платы, выплачиваемой в не денежной форме, не может превышать 20% от общей суммы заработной платы (ст.131 ТК РФ) [5].

Для расчета среднего заработка в целях ТК РФ учитываются все выплаты, предусмотренные системой оплаты труда, принятой в организации, независимо от источников этих выплат. Примерный перечень таких выплат выглядит следующим образом:

1. Заработная плата, начисленная работникам в соответствии с принятыми системами оплаты труда (по тарифным ставкам (должностным окладам) за отработанное время; за выполненную работу по сдельным расценкам; за выполненную работу в процентах от выручки от реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг), комиссионное вознаграждение);

2. Заработная плата, выданная в неденежной форме;

3. Денежное вознаграждение, начисленное за отработанное время лицам, занимающим государственные должности;

4. Начисленные в редакциях средств массовой информации и организациях искусства гонорары работников, состоящих в их списочном составе, и (или) оплата их труда, осуществляемая по ставкам (расценкам) авторского (постановочного) вознаграждения;

5. Разница в должностных окладах работников, перешедших на нижеоплачиваемую работу (должность) с сохранением размера должностного оклада по предыдущему месту работы (должности);

6. Заработная плата, окончательно рассчитываемая по завершении календарного года, обусловленная системой оплаты труда (в размере одной двенадцатой за каждый месяц расчетного периода независимо от времени начисления);

7. Стимулирующие надбавки и доплаты к тарифным ставкам (должностным окладам) (за профессиональное мастерство, классность, ученое звание, знание иностранного языка и т.д.);

8. Компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда (выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда, повышенная оплата труда на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда, за работу в ночное время, оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни, оплата сверхурочной работы);

9. Премии и вознаграждения, включая вознаграждение по итогам работы за год и единовременное вознаграждение за выслугу лет;

10. Другие предусмотренные системой оплаты труда виды выплат.

Последний пункт фактически оставляет перечень открытым. Таким образом, в отличие от ранее действовавшего порядка, при расчете среднего заработка теперь можно учесть любые виды выплат, если они предусмотрены системой оплаты труда, применяемой в организации.

В настоящее время нередки случаи работы в сверхурочное время, например, при проведении банкетов, помимо этого работа здесь осуществляется без выходных. Поэтому оплата труда осуществляется с применением системы доплат и надбавок [23].

Трудовым кодексом РФ в этих случаях предусматривается установление повышенной оплаты труда. Минимальные размеры доплат установлены законодательством. Организациям дано право самостоятельно устанавливать конкретные размеры доплат, но в любом случае они не могут быть ниже установленных законодательством. Условия установления и выплаты доплат к заработной плате должны быть зафиксированы в коллективном договоре [5].

Сверхурочными считаются работы сверх установленной продолжительности рабочего времени. Сверхурочные не должны превышать для каждого работника четырех часов в течении двух дней подряд и 120 часов в год.

Доплаты на работу в сверхурочное время начисляются на основании оформленных в установленном порядке списков, работавших сверхурочно. Работникам с ненормированным рабочим днем доплаты за сверхурочное время работы обычно не производится. Компенсация сверхурочных часов отгулом не допускается.

За первые два часа работы в сверхурочное время оплата производится не менее чем в полуторном размере, за последующие часы – не менее чем в двойном размере. Не могут привлекаться к сверхурочным работам беременные женщины, женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, работники моложе 18 лет и другие категории работников в соответствии с законодательством.

Работа в праздничные дни. Размер оплаты труда за работу в праздничный день устанавливается организацией самостоятельно и вносится в коллективный договор, в положение об оплате труда или оговаривается сторонами при заключении трудового договора (контракта), но он не может быть ниже предусмотренного законодательством. Работа, а праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере.

Работа в ночное время. Трудовой кодекс РФ предусматривает право работника на повышенную оплату работы в ночное время. Ночным считается время работы с 22 часов до 6 часов утра. Час ночной работы оплачивается в повышенном размере, который устанавливается коллективным договором или положением об оплате труда организации, но при этом не может быть ниже предусмотренного законодательством. Продолжительность ночной работы (смены) сокращается на один час. Ночное время учитывается в табелях учета рабочего времени итоговым количеством за месяц. К работе в ночное время не допускаются беременные женщины, женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, работники моложе 18 лет и работники других категорий согласно

законодательству. Инвалиды могут привлекаться к работе в ночное время только с их согласия и при условии, если такая работа не запрещена им медицинскими рекомендациями [35].

Оплата в случае брака продукции. Браком считается продукция, которая не отвечает требованиям стандарта, техническим условиям и не может быть использована по прямому назначению. Выпуск бракованной продукции приводит к прямым убыткам, так как влечет перерасход себестоимости.

Неисправимый (полный) брак по вине работника оплате не подлежит. В этом случае оформляется акт о производственном браке, и в первичных документах по учету выработки делается соответствующая отметка.

Исправимый (частичный) брак, допущенный по вине работника, оплачивается в зависимости от степени готовности продукции по пониженным расценкам, которые устанавливаются в каждом конкретном случае администрацией организации.

При изготовлении продукции, оказавшейся браком не по вине работника, труд оплачивается по пониженным расценкам. Однако месячная заработная плата не может быть ниже $2/3$ установленного оклада.

Гарантии по оплате непроработанного времени. Трудовым законодательством предусмотрены гарантии работникам по оплате непроработанного времени. Сохранение места работы (должности) и среднего заработка гарантированы:

- при выполнении работником государственных или общественных обязанностей в рабочее время;
- на время нахождения в медицинском учреждении на обследовании – за работниками, обязанными проходить такое обследование;
- за донорами- в день обследования и в день сдачи крови, а также за предоставленным им день отдыха после каждого дня сдачи крови. По желанию работника этот день присоединяется к ежегодному отпуску;
- в других случаях, предусмотренных законодательством.

Порядок оплаты отпусков. Правом на ежегодный оплачиваемый отпуск обладают лица, работающие по трудовому договору в организациях любой организационно-правовой формы собственности, независимо от степени их занятости, места выполнения трудовых обязанностей, занимаемой должности или выполняемой работы, срока трудового договора и формы оплаты труда.

Ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью не менее 28 календарных дней. Некоторые категории работников пользуются правом на удлиненный отпуск. Это связано с особым характером и условиями труда, состоянием их здоровья и т.д.

В число дней отпуска не включаются и не оплачиваются праздничные дни. Отдельные категории работников в соответствии с законодательством имеют право на дополнительный ежегодный отпуск.

Право на использование отпуска за первый год работы возникает по истечении шести месяцев непрерывной работы в данной организации. Однако по взаимной договоренности между работником и работодателем отпуск может быть предоставлен и ранее этого срока.

Отпуск за второй и последующие годы может предоставляться в любое время рабочего года, в том числе и раньше в соответствии с очередностью.

Компенсация за использованные дни отпуска. При прекращении трудовых отношений работник должен получить компенсацию за неиспользованные дни отпуска как за последний, так и за все предыдущие годы. Денежная компенсация за неиспользованный отпуск выплачивается в размере среднего заработка пропорционально продолжительности отпуска. Если работник увольняется до окончания рабочего года, в счет которого он уже получил отпуск, то с него удерживается сумма за неотработанные дни отпуска, кроме случаев, предусмотренных законодательством (уход на пенсию, призыв или поступление работника на военную службу и т.д.) [26].

Исчисление среднего заработка. Для расчета оплаты отпусков, компенсаций за неиспользованные отпуска, различного рода пособий применяется средний дневной заработок. Расчет средней заработной платы

работника производится согласно единому порядку, установленному ст. 139 ТК РФ и постановлением Правительства РФ от 24 декабря 2007 г. № 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы».

Для расчета средней заработной платы учитываются все предусмотренные системой оплаты труда виды выплат, применяемые у соответствующего работодателя независимо от источников этих выплат.

При любом режиме работы расчет средней заработной платы работника производится исходя из фактически начисленной ему заработной платы и фактически отработанного им времени за 12 календарных месяцев, предшествующих периоду, в течение которого за работником сохраняется средняя заработная плата. При этом календарным месяцем считается период с 1-го по 30-е (31-е) число соответствующего месяца включительно (в феврале – по 28-е (29-е) число включительно).

Средний дневной заработок для оплаты отпусков и выплаты компенсации за неиспользованные отпуски исчисляется за последние 12 календарных месяцев путем деления суммы начисленной заработной платы на 12 и на 29,4 (среднемесячное число календарных дней).

Средний дневной заработок для оплаты отпусков, предоставляемых в рабочих днях, в случаях, предусмотренных ТК РФ, а также для выплаты компенсации за неиспользованные отпуски определяется путем деления суммы начисленной заработной платы на количество рабочих дней по календарю шестидневной рабочей недели [32].

В коллективном договоре, локальном нормативном акте могут быть предусмотрены и иные периоды для расчета средней заработной платы, если это не ухудшает положение работников.

Во всех случаях средней заработок, причитающийся работнику, отработавшему полностью определенную на этот период норму рабочего времени, не может быть менее установленного законодательством на день выплаты минимального месячного размера оплаты труда.

На основе среднедневного заработка, рассчитанного за два календарных года, и стажа работы рассчитываются пособия по временной нетрудоспособности, беременности и родам, отпуска по уходу за ребенком.

В целом, под оплатой труда подразумевается зарплата наемных работников предприятия. И является вознаграждением за их труд. Размер вознаграждения зависит от квалификации специалиста, от сложности работы, от количества и качества выполненных задач.

Исполнение работодателем обязанности по выплате заработной платы в полном размере обеспечивают гарантии. Гарантии установлены трудовым кодексом, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовым договором (ст. 22 ТК РФ).

Регулирование процесса оплаты труда заключается в реализации управленческих решений, а именно с устранением отрицательных причин и обеспечением эффективности процесса оплаты труда. Эти функции взаимосвязаны и в целом представляют собой управленческий цикл.

1.2 Формы заработной платы и системы оплаты труда на предприятии

В условиях рыночной экономики на величину заработной платы влияют многие факторы, в результате этого складывается определенный уровень оплаты труда. При рационально организованной экономике цена высококвалифицированного труда значительно выше, чем малоквалифицированного. Это отражает более высокую продуктивность квалифицированного труда. К сожалению, в России экономику нельзя считать рационально организованной.

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего

характера [17]. Как цена рабочей, заработная плата выполняет три основные функции:

1. Воспроизводственная функция — обеспечивает работнику объем потребления материальных благ и услуг, достаточный для расширенного воспроизводства рабочей силы;

2. Стимулирующая функция — дает работодателю определенный экономический результат от применения наемного труда, позволяющий ему развивать производство и получать прибыль;

3. Регулирующая функция — является регулятором спроса на продукцию и услуги конечного потребления, а также рабочую силу на рынке труда.

Для осуществления этих функций требуется соблюдать следующие принципы:

1) Принцип установления заработной платы на основе цены труда. Цена труда формируется на рынке труда под воздействием спроса и предложения, являющихся основным законом рыночной экономики.

2) Принцип гарантирования уровня основной заработной платы работнику при выполнении им нормы труда независимо от результатов деятельности предприятия.

3) Принцип дифференциации заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда, требованиями социальной справедливости. Заработная плата по категориям персонала на предприятиях дифференцируется в зависимости от условий труда, уровня профессиональной подготовки, физических и умственных усилий и т.д.

4) Принцип обеспечения заинтересованности работников в достижении высоких индивидуальных и коллективных результатов труда.

5) Принцип взаимосвязи динамики реальной заработной платы с изменением производительности.

Различают понятия номинальной и реальной заработной платы. Номинальная заработная плата – это сумма денежных выплат, начисленных работнику за работу. Реальная заработная плата – это покупательная способность номинальной заработной платы, т.е. количество товаров и услуг, которое реально можно приобрести за номинальную заработную плату [25]. Следовательно, реальная заработная плата учитывает влияние цен на товары и услуги, а также их изменение за конкретный период.

Соотношение и динамика номинальной и реальной заработной платы характеризует изменения уровня благосостояния в стране. Вполне возможна ситуация роста номинальной зарплаты при снижении реальной, когда индекс цен на товары и услуги превышает индекс номинальной заработной платы. И это бывает характерно для периода перехода страны к рыночной экономике.

В денежных доходах работника различают:

1. Цену труда – она определяется фондом жизненных средств, обеспечивающих необходимый уровень воспроизводства трудоспособности работника. Она должна соответствовать стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство трудоспособности работника определенной профессии, удовлетворяя физические и духовные потребности его и членов его семьи.

2. Затраты работодателя на труд – являются основным источником возмещения средств на заработную плату. Эти расходы возникают у государственной власти разного уровня при осуществлении ею социальных функций, например, таких, как строительство бесплатного жилья, организация бесплатного образования, здравоохранения и т.д.

Согласно типовой классификации МОТ структура затрат работодателей на труд включает:

- прямую заработную плату;
- оплату за неотработанное время;
- единовременные премии и поощрения;
- расходы на питания, топливо и другие натуральные выдачи;

- расходы по обеспечению работников жильем;
- расходы на социальную защиту;
- расходы на профессиональное обучение;
- расходы на культурно-бытовое обслуживание;
- затраты, не вошедшие в ранее приведенные классификации;
- налоги, относимые к затратам на труд.

Соответственно, в состав затрат работодателя на труд входят: а) заработная плата работника; б) дополнительные издержки предприятия, связанные с привлечением и использованием наемного труда.

3. Заработную плату работника - характеризует выплатами работодателя в денежном и натуральном выражении, образующими текущий доход работника. Она включает вознаграждение за труд, полученное работником в соответствии с его тарифной ставкой, сдельной расценкой, а также доплаты, надбавки и различные премии [23].

В мировой практике регулирование заработной платы происходит на двух уровнях: внешнем (централизованном) и внутреннем (локальном). В этом случае говорят о так называемой гибкости заработной платы. Гибкая заработная плата позволяет достигать и сохранять равновесие в области занятости и заработной платы при повышении эффективности деятельности как в целом по стране, так и на уровне предприятия, т.е. в зависимости от изменений внешних и внутренних факторов [17]. Внешняя гибкость заработной платы означает, что она испытывает влияние конкуренции на рынке труда, и ее изменение происходит в зависимости от изменений макроэкономических показателей страны, таких как ВВП, общественная производительность труда, инфляция, внешнеторговый баланс страны. Внешняя гибкость зависит и от государственного минимального размера оплаты труда (МРОТ) в стране, который определяется прожиточным минимумом. Внутренняя гибкость заработной платы означает, что ее изменение происходит в зависимости от

результатов деятельности предприятия, а также деловых и личностных достижений самого работника.

В России сейчас главным элементом государственного механизма регулирования оплаты труда и основой установления заработной платы является минимальный размер оплаты труда (МРОТ). Он представляет собой гарантируемый государством размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. МРОТ характеризует нижнюю границу цены труда, должен быть достаточным для удовлетворения наиболее значимых физиологических и социальных потребностей одинокого работника и не несет в себе иждивенческой нагрузки. Поэтому теоретически МРОТ приравнивается к прожиточному минимуму взрослого трудоспособного человека. Прожиточный минимум – это показатель объема и структуры потребления важнейших материальных благ и услуг на минимально допустимом уровне, обеспечивающем условия для поддержания активного физического состояния взрослых, социального и физического детей и подростков. Он определяет «потребительскую корзину» и включает минимальный набор продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности [15].

Величина прожиточного минимума определяется с учетом:

1. Научных рекомендаций по минимальным объемам потребления и перечню товаров и услуг, необходимых для человека;
2. Фактического объема потребления товаров и услуг в малоимущих семьях;
3. Социально-экономических и демографических факторов, формирующих уровень денежных доходов населения, состава и половозрастной структуры населения, размеров и структуры семей, финансовых возможностей государства по обеспечению социальной защиты населения.

Прожиточный минимум в стране дифференцируется по следующим основным социально - демографическим группам населения: а) трудоспособное население; б) пенсионеры; в) дети. Он различается по территориальным зонам (16 зон по потреблению продуктов питания, 3 зоны по непродовольственным товарам индивидуального пользования и 3 зоны по набору услуг), а также с учетом коэффициента семейности.

МРОТ служит основой, на которой строится система государственного обеспечения социальных гарантий населения в сфере доходов.

Государственный МРОТ используется для любого работника независимо от организационно-правовой формы предприятия, на котором он работает; т.е. работнику при выполнении норма рабочего времени месяца нельзя платить за труд ниже установленного государственного уровня. На предприятии, если оно имеет средства, может быть установлен свой размер МРОТ, но не ниже государственного. Этот уровень приравнивается к тарифной ставке работника 1-го разряда. Частное предприятие разрабатывает свою ЕТС. Причем внутриорганизационная ЕТС может быть отдельно для служащих и рабочих [37].

Разряд работника повышается в зависимости от роста квалификации, объема выполняемых работ и других факторов. Соответственно увеличивается размер заработной платы всех категорий работников определяется самими предприятием и обеспечивается собственными средствами.

Идеальная организация заработной платы должна определять сумму заработка работника в соответствии с результатами его труда. Но это практически трудно достижимо. Поэтому при организации заработной платы обычно учитывается квалификация работника, его стаж, время работы, достигнутая выработка и некоторые другие стороны процесса труда.

Считается, что существует две основные формы заработной платы: повременная и сдельная. Кроме них используются такие, как: бестарифная оплата труда, «плавающие оклады», комиссионное вознаграждение, ставки трудового вознаграждения и др.

Форма заработной платы – это определенный механизм соизмерения затрат рабочего времени, произведенного объема работы и размера заработка работника [34]. Каждая форма может иметь множество разновидностей, т.е. систем.

Необходимые средства для нормального воспроизводства способности к труду работника определенной профессии, специальности и квалификации формулируют величину заработной платы в виде должностного оклада или тарифной ставки.

Основополагающей считается повременная форма заработной платы. В ее основе находится тарифная система. Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий. Такая система на предприятии включает: а) тарифную сетку; б) тарифные ставки; в) тарифно-квалификационный справочник; г) районные коэффициенты.

Тарифная сетка – это совокупность тарифных разрядов работ, определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов.

Согласно приложению N 1 к Постановлению Правительства Российской Федерации от 14 октября 1992 г. N 785 (утратило силу - Постановление Правительства РФ от 27.02.1995 N 189), размер тарифной ставки (оклада) первого разряда устанавливается Правительством Российской Федерации. Ставки (оклады) работников остальных разрядов Единой тарифной сетки устанавливаются путем умножения тарифной ставки (оклада) первого разряда на соответствующий тарифный коэффициент.

Профессии рабочих тарифицируются в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих с 1 по 8-й разряды Единой тарифной сетки. Высококвалифицированным рабочим, занятым на важных и ответственных работах и на особо важных и особо ответственных работах, могут устанавливаться тарифные ставки и оклады, исходя из 9 - 12 разрядов Единой тарифной сетки по перечням, утвержденным

министерствами и ведомствами Российской Федерации, и Министерством труда Российской Федерации [18].

Должностные оклады заместителей устанавливаются на 10 – 20 процентов ниже оклада соответствующего руководителя.

Тарификация работы – это отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Тарифный разряд есть величина, отражающая сложность труда и квалификацию работника.

Квалификационный разряд характеризует величину, отражающую уровень профессиональной подготовки работника.

Тарифная ставка (оклад) – это фиксированный размер заработной платы работника за выполнение трудовых обязанностей определенной квалификации за единицу времени.

Должностной оклад – это ежемесячный размер заработной платы работника, который зависит от должности, квалификации, объема выполняемых работ, деловых качеств работника. Оклад характеризует денежную оплату работнику за нормальное исполнение должностных обязанностей на рабочем месте. Размеры оклада меняются по результатам периодической аттестации работника при фиксации изменения его квалификации [17].

Повременная заработная плата – это вознаграждение за труд, размер которого зависит от времени работы, предполагая надлежащее исполнение работником должностных функций. Она применяется там, где у работника нет возможности влиять на увеличение объема деятельности, где они определены процессом труда. Недостатком повременной формы заработной платы является то, что должностной оклад (тарифная ставка) не в состоянии учесть различия в объемах работ, выполненных работниками одной профессии и квалификации [17].

Сдельная заработная плата – это вознаграждение работнику за труд исходя из выполненного им объема работы. Ее применение эффективно там,

где есть возможность учета количества выполненной работы. Это труд работников массовых профессий, включая рабочих[17].

Расценка в сдельной заработной плате строится на основе тарифной ставки или должностного оклада, хотя в самой форме есть видимость независимости. При сдельной заработной плате складывается впечатление, что цену труда определяет сам работник. Однако на самом деле и здесь цена труда зависит от повременной заработной платы, тарифы и оклады в которой определяются трудовыми соглашениями и договорами.

Сдельная расценка рассчитывается по формуле $P = \frac{Д}{Н}$ (1), где

Р – сдельная расценка; Д – должностной оклад (тарифная ставка);

Н – норма труда.

На основании сдельной расценки определяется сдельный заработок:

$Z = O * P$, где

Z – сдельный заработок; O – фактический объем работы, выполненный работником.

При сдельной оплате труда важная роль отводится нормам труда, учитывающим нормальную интенсивность деятельности, а также контролю за их выполнением.

Среди других форм заработной платы надо отметить бестарифную модель. Она основана на полной зависимости заработка работника от оценки его труда и конечных результатов работы трудового коллектива. Появление на предприятии подобной формы заработной платы вызвано стремлением избавиться от встречающейся уравниловки в зарплатах работников и в желании увязать личные и коллективные интересы. Сущность бестарифной модели заключается в том, что каждому работнику коллектива присваивается определенный квалификационный уровень, который не образует оклада, но характеризует фактическую продуктивность работника. Эта модель может применяться: а) на основе постоянного коэффициента квалификационного уровня. В первом случае работнику устанавливается единый постоянный

коэффициента квалификационного уровня работника; б) на основе постоянного (основного) и текущего (дополнительного) коэффициентов квалификационного уровня. В первом случае работнику устанавливается единый постоянный коэффициент квалификационного уровня, который отражает его трудовой вклад в результаты работы коллектива. Во втором случае постоянный коэффициент устанавливается на длительное время (год и более) в соответствии с основными результатами труда работника с учетом его квалификации, производительности труда, отношения к работе, а текущий коэффициент учитывает особенности труда в данном месяце. Бывают модификации этой формы, в которых на месте указанных коэффициентов используются КТВ, КТУ или КТЭ работников [12].

Система заработной платы является разновидностью формы заработной платы. Система заработной платы – это механизм взаимосвязи элементов заработной платы (тарифа, оклада, надбавок и премий) в рамках одной формы.

В повременной форме различают несколько систем заработной платы, основными из них являются: а) простая повременная; б) повременно-премиальная; в) повременная с нормированным заданием. Повременные системы заработной платы, как правило, отражают в механизме построения такие стороны стимулирующей функции заработной платы, как квалификация работника, его опыт и время работы.

– При простой повременной заработной плате работник получает лишь должностной оклад за отработанное время. Система долгое время считалась приемлемой для тех видов работ, где сложно количественно определить качественные критерии труда. Однако в каждом виде труда можно найти особенности, характеризующие качественную сторону процесса труда. Поэтому сейчас на смену простой повременной заработной плате почти повсеместно приходит повременно-премиальная заработная плата.

– Повременно-премиальная система заработной платы является наиболее распространенной. При ее применении работник кроме тарифа или оклада получает премии. При повременной системе заработной платы с

нормированным заданием работник получает тарифную ставку (должностной оклад) при выполнении нормы труда [23].

В сдельной форме заработной платы различают несколько типовых систем: а) прямая сдельная; б) косвенная сдельная; в) сдельно-премиальная; г) сдельно-прогрессивная. Каждая в зависимости от особенностей применения может иметь свои модификации. Основными сторонами стимулирующей функции сдельной оплаты труда являются объем выработки и мастерство работника.

– При прямой сдельной заработной плате начисление производится по неизменной расценке прямо пропорционально изменению объема работы. Такая система эффективна на предприятиях с неограниченными резервами увеличения объема деятельности. Премии в этом случае могут не применяться.

– Косвенная сдельная система заработной платы характеризуется тем, что размер заработка работника (работников) ставится, а прямую зависимость от результатов труда обслуживаемого им другого работника (работников). Ее обычно применяют для вспомогательных рабочих.

– Сдельно-премиальная система заработной платы широко применяется в различных отраслях экономики страны. Она предусматривает выплату сдельной заработной платы и премии. Показателями премирования могут быть, например, степень выполнения норм труда и плана объема работы, рост объема работы по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года (в сопоставимых ценах), выполнение качественных показателей деятельности.

– Сдельно-прогрессивная система заработной платы предусматривает начисление заработка следующим образом: 1) за объем работы в пределах трудовой нормы – по стабильной расценке; 2) за объем работы, превышающий трудовую норму, – по повышенной расценке. Применение сдельно-прогрессивной заработной платы бывает эффективно в тех случаях, когда требуется стимулировать быстрый рост объема работы (продукции, оборота, услуг), например, на новом предприятии или новой рынке товара. Однако при

перевыполнении нормы труда здесь может быть потеряна обоснованная связь между ростом производительности труда и ростом заработной платы.

– Наряду со сдельно-прогрессивной существует сдельно-регрессивная система заработной платы, при которой применяется пониженная сдельная расценка для работника, превысившего норму выработки. Это делается для того, чтобы у работника отсутствовала заинтересованность в перевыполнении заданной нормы, когда могут возникнуть нежелательные последствия, например, такие, как ухудшение качества продукции. Эта система применяется при ограниченном объеме работы, в случаях, если существует связь по времени производства данной продукции с производством иной продукции.

Каждая сделанная система заработной платы может быть индивидуальной или коллективной (бригадной). Индивидуальная сдельная система заработной платы эффективна для высококвалифицированных рабочих, которые при работе в бригаде обычно проигрывают в размере своей заработной платы. Коллективная сдельная заработная плата усиливает заинтересованность работников в достижении количественных результатов работы бригады. Такая система эффективна в условиях развитой кооперации труда, при которой труд отдельного работника не всегда может рационально использоваться. Поэтому заработок работников бригады целесообразно устанавливать в зависимости от коллективной выработки [28].

Аккордная система заработной платы несколько отличается от типовых сдельных систем. Ее сущность состоит в том, что бригаде работников устанавливается определенный (нормативный) объем работы на конкретный период времени с определенной суммой расходов на заработную плату. Причем эти расходы устанавливаются не на отдельную операцию, а на весь комплекс работ с определением времени выполнения. Бригада самостоятельно решает такие вопросы, как определение численности работников и размера заработной платы каждого из них. В случае долгосрочного выполнения комплекса работы у работников может быть премия, которая оговаривается заранее. Если работа не

выполнена в срок, то оплата производится не сдельно, а повременно, т.е. в меньшем размере [26].

На предприятиях могут применяться и иные системы заработной платы. Так, кроме указанных разновидностей повременной сдельной форм заработной платы используется смешанная (комбинированная или повременно-сдельная) система заработной платы.

Есть еще одна система заработной платы по остаточному принципу, для которой характерно образование средств на заработную плату в виде экономии затрат. В этом случае заработок коллектива может рассчитываться, как разность между плановыми издержками без расходов на оплату труда и фактическими соответствующими затратами. Полученная остаточная сумма распределяется между работниками коллектива пропорционально основной заработной плате или по их оценкам качества труда.

Таким образом, на предприятиях могут применяться разнообразные системы заработной платы, механизм которых по-разному учитывает взаимосвязь результатов деятельности с денежным вознаграждением работника. Иные условия работы требуют иной системы заработной платы. Система заработной платы - это механизм взаимосвязи элементов заработной платы (тарифа, оклада, надбавок и премий) в рамках одной фирмы. К наиболее распространенным системам заработной платы относятся такие, как: простая повременная, повременно-премиальная, прямая сдельная, косвенная сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, смешанная, аккордная. Каждая из сдельных систем может быть индивидуальной или коллективной. Кроме того, встречаются иные системы заработной платы, акцентирующие внимание на отдельных показателях деятельности предприятия. Многие системы заработной платы являются оригинальными разработками фирм и не публикуются в открытой печати.

Не стоит путать понятие «система» и «форма». Система – это совокупность правил оплаты труда. Форма – это одно из этих правил. Формы и системы оплаты являются главным элементом организации выплат

вознаграждения за проделанную работу. Главной их задачей является определение размера зарплаты, что может выполняться множеством разнообразных способов [30].

Существует две формы оплаты труда закрепленных в ТК РФ:

1. Денежная – выплачивается в рублях.
2. Неденежная (натуральная) — выплачивается в любом законном вещественном или не вещественном виде. Размер натуральной части не более 15 % от всей зарплаты лица.

Система оплаты труда – это документально оформленная «инструкция» о том, как начислять заработную зарплату сотруднику за конкретно отработанный период, содержащая полный перечень параметров начисления и удержания денежных средств.

На сегодняшний день выделяют две формы оплаты труда: сдельная и повременная.

Сдельная форма труда – стимулирует повышение качества выпускаемой или производимой продукции, труда и производительности. Одним из условий применения этой формы оплаты труда является наличие у работников потенциала к росту производительности труда.

Виды сдельной формы труда:

- индивидуальная – зарплата зависит от результатов трудовой деятельности конкретного работника;
- коллективная -представляет собой заработную плату, которая зависит от командной работы.

Существует несколько систем сдельной оплаты:

- прямая сдельная;
- сдельная прогрессивная;
- сдельно-премиальная;
- аккордная;
- аккордно-премиальная;

– косвенно-сдельная.

Суть повременной формы заключается в том, что заработная плата складывается не из количества выполненной работы, а из квалификации сотрудника, которая учитывается через величину тарифной ставки, и количества отработанного времени, но предусматривается тот или иной критерий в зависимости от установленной работодателем системы оплаты [30].

В ней выделяют несколько систем:

– простая повременная – фактор формирования заработка — это количество отработанного времени;

– повременно-премиальная – кроме оплаты за отработанное время по установленным тарифным ставкам размер зарплаты находится в зависимости и от результатов труда через премирование;

– окладная – оплата осуществляется по утвержденному месячному должностному окладу;

– контрактная – применяется для руководителей предприятий, заработная плата прописывается в трудовом договоре (контракте).

Подводя итог, можно отметить, что основными формами оплаты труда являются повременная и сдельная. Каждая из них имеет разновидности, которые позволяют подобрать наиболее подходящие для каждой конкретной организации.

1.3 Формирование системы оплаты труда на предприятии

Формы и системы заработной платы являются необходимым элементом организации оплаты труда. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда работников имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия. Они определяют порядок начисления заработков отдельным работникам или их группам в зависимости от количества, качества и результатов труда.

Формирование системы оплаты труда включает анализа труда и заработной платы с детальным исследованием основных элементов.

Источниками информации выступают нормативные данные, показатели деятельности организации, законодательные акты. Исследование надо проводить по организации, структурным подразделениям, категориям работающих и группам работающих на предприятии.

Анализ основных элементов организации заработной платы в организации логично начинать с исследования нормирования труда, включающего исследование охвата работающих нормированием труда, степени выполнения норм, качества и уровня напряженности.

При изучении нормирования труда, вместе с регулярным исследованием затрат рабочего времени методом проведения хронометражных наблюдений и фотографии рабочего дня, рекомендуется периодически изучать охват работающих нормированием труда, который характеризуется долей нормируемых работ в общем количестве, определяемой по трудоемкости и по численности [35].

Практика работы организаций подтверждает необходимость изучения влияния качества применяемых норм, которое характеризуется уровнем выполнения, составом и структурой, степенью напряженности. При исследовании действующих норм на основе выполнения хронометражных наблюдений дается общая оценка и осуществляется сравнение с базисным периодом. Кроме этого, надо осуществлять подобные расчеты по цехам, видам работ, процессам и операциям.

Степень выполнения норм можно оценить на предприятиях двумя способами. При первом сравнивается количество изготовленной продукции за отчетный период с количеством, которое должен выполнить работник по установленным нормам. По второму способу сравнивается нормируемое время на все проведенные работы за отчетный период и время, затраченное фактически на работы. И тот и другой способ определения показателя выполнения норм выработки может быть выражен следующими формулами:

$$\Pi = \frac{V_{\text{ф}}}{N_{\text{выр}}} \times 100\% = \frac{T_{\text{н}}}{T_{\text{ф}}} \times 100\% \quad (2)$$

где: Π – выполнение норм выработки, %; $V_{\text{ф}}$ – фактическая выработка рабочего, шт., т, м; $N_{\text{выр}}$ – норма выработки рабочего, шт., т, м; $T_{\text{н}}$ – нормируемое время на выполнение работы, нормо-часов; $T_{\text{ф}}$ – затраченное фактически время на выполнение работы по таблице, ч.

На средний процент выполнения норм могут повлиять данные о фактически отработанном времени, неточный учет потерь рабочего времени и сверхурочных работ, квалификация работающего, трудовой стаж работников и т.д.

Заключительным этапом анализа нормирования труда выступает исследование степени напряженности норм, демонстрирующее соответствие используемых норм затратам труда в экономически целесообразных условиях. Расчет уровня напряженности осуществляется по формулам

$$U_{\text{н}} = \frac{V_{\text{н}}}{N_{\text{вр}}} = \frac{100}{\Pi} \quad (3)$$

где: $U_{\text{н}}$ – уровень напряженности норм; $V_{\text{н}}$ – необходимое время для выполнения работы в данных организационно-технических условиях, рассчитанное по нормативам, мин, ч; $N_{\text{вр}}$ – установленная норма времени, мин, ч; Π – процент выполнения норм времени.

Оптимальная напряженность равняется единице, что соответствует равенству нормы, исчисленной по нормативам и установленной на предприятии. Практика проведения исследования выявила необходимость обеспечения одинаковой напряженности норм на предприятии по видам работ [12].

В качестве ориентировочной оценки при исследовании степени напряженности действующих норм целесообразно применять следующий оценочный показатель: если различия в выполнении норм не превышают 10%-го отклонения от средних значений, то действующие нормы выступают достаточно напряженными.

Практика проведения исследования показала необходимость обеспечения равной напряженности норм на предприятии по видам работ. Нормы считаются равнонапряженными, если фактические значения в одинаково соотносятся с нормами, установленными по нормативам. В качестве ориентировочной оценки при исследовании степени напряженности действующих норм целесообразно применять следующий оценочный показатель: если различия в выполнении норм не превышают 10%-го отклонения от средних значений, то действующие нормы достаточно напряженные.

Весь комплекс показателей оценивается по соответствию предъявляемым требованиям. Уровень соответствия может иметь следующие оценки:

- ниже требований;
- соответствует требованиям;
- выше требований.

Формы труда

Исследование результатов выборочной аттестации дает возможность делать вывод об уровне тарифного нормирования заработной платы. Обоснованность тарификации работ выступает необходимым условием эффективного функционирования тарифной системы [12].

На этапе исследования тарифной системы целесообразно проводить выборочное обследование обоснованности тарификации работ и работающих.

Исследование тарифной системы дает возможность создать основу для обоснованного использования доплат и надбавок. Проводится исследование доплат и надбавок на соответствие установленным требованиям. Надбавки за выслугу лет должны соответствовать документу, который содержит шкалу установления надбавки, правила определения стажа работы, порядок исчисления и установления надбавок.

Исследование форм и систем оплаты труда надо начинать с выявления условий, обуславливающих применение сдельной либо повременной оплаты труда на основе особенностей оборудования, технологии, организации

производства и труда, учета затрат и результатов труда, требований к качеству работы

Так как целесообразность выбора форм и систем оплаты труда проистекает из соответствия условиям применения, то распространенность разных форм и систем оплаты труда выступает следствием особенностей организации труда и производства. Может определяться по сумме средств, расходуемых на оплату труда по каждой системе, либо на основе результатов социологических исследований.

Надо выявить целесообразность использования бестарифного варианта организации заработной платы. Если бестарифная система оплаты труда используется в организации, то при исследовании выявляется обоснованность установления квалификационных уровней работающих. Кроме этого, существенным при бестарифном регулировании выступает исследование степени влияния показателей, отражающих вклад работающего в общие результаты труда.

Исследование форм и систем оплаты труда надо завершать оценкой премиальных положений, на предприятии.

Все используемые премиальные системы должны быть экономически эффективны, т. е. результаты от внедрения мероприятий должны превышать затраты. Критерием экономической эффективности выступает соблюдение следующих неравенств:

$$\text{Э} - \text{П} > 0 \text{ или } \frac{\text{Э}}{\text{П}} > 1, \quad (4)$$

где: Э – эффект от внедрения премиальной системы; П – размер выплаченной премии.

Эффект может выражаться в разных единицах, но при сравнении с затратами, с премией, результат должен выражаться в денежном эквиваленте:

$$\text{Э} = (\text{У}_\text{П} - \text{У}_\text{Б}) \times \frac{\sum_{i=1}^n \text{С}_1}{\text{У}_\text{Б}} = \left(\frac{\text{У}_\text{Д}}{\text{У}_\text{Б}} - 1 \right) \times \sum_{i=1}^n \text{С}_1 \quad (5)$$

где: УД, Уб – следовательно достигнутый и базисный уровни показателя премирования в единицах измерения показателя премирования; С_t – слагаемые эффекта; n – количество слагаемых эффекта.

Абсолютное $(УД - Уб)$ либо относительное $(\frac{УД}{Уб} - 1)$ изменение показателя премирования корректируется для получения денежного выражения полученного эффекта. При абсолютном изменении показателя премирования – на сумму эффекта, приходящегося на единицу показателя премирования $\frac{\sum_{i=1}^n C_1}{Уб}$, при относительном – на суммарный эффект, полученный при внедрении премиальной системы $\sum_{i=1}^n C_1$ [31].

При анализе эффективности премиальной системы надо учитывать, что размер премии по отношению к основному заработку не должен быть ниже 10%, что рассматривается как порог психологической осязательности. Считается, что в противном случае премия не будет восприниматься работающим как форма стимулирования. Кроме этого, размер премии должен увязываться с трудовыми усилиями работающего, требующимися для достижения уровня выполнения показателя премирования. Надо учитывать факторы, не зависящие от усилий работающего, но влияющие на размер достигнутого эффекта.

Индивидуальные условия оплаты и стимулирования труда предусматриваются в трудовых договорах, заключаемых с работниками предприятия, в связи с чем требуется исследование соответствия взаимосвязи трудового договора с коллективным договором предприятия, и соблюдения защищенности работающего.

Выполнение этапов исследования организации заработной платы дает возможность получить реальную картину состояния в организации. По каждому из критериев исследования может быть выполнено глубокое исследование с привлечением комплекса инструментов, что зависит от поставленной цели и наличия базовой информации [32].

Правильно выбранная система оплаты труда дает возможность добиться эффективности предприятия. Для правильного выбора системы оплаты труда

на, стоит изучить алгоритм, по которому можно выбрать систему оплаты труда для предприятия. Выделены основные признаки каждой системы, которые позволяют сравнивать. В силу того, что каждая система уникальна, прямое сравнение неуместно. Оценка эффективности каждой надо проводить для конкретных ситуаций. Так как нет более или менее хорошей системы, все системы созданы для своих условий. При выборе системы, организация должна всегда определяться со стратегической целью в сфере кадров. Целями могут служить: закрепление кадров, мотивация качества исполнения работы, высокая выработка, рост квалификации работающих, поддержка лояльности компании, прозрачность и простота понимания системы, зависимость заработной платы от затраченных усилий. Все системы по-разному проявляют себя. В некоторых ситуациях выступают лидерами, в некоторых отстающими, где-то идут наравне с остальными.

Выбор системы оплаты труда выступает важным процессом в процессе создания либо реформирования системы в организации. Данная проблема представляет сложный комплекс, с которым надо работать руководящему составу. Была представлена методика выбора оптимальной и наиболее эффективной системы оплаты труда на предприятии. Алгоритм включает действия, которые надо сделать, для достижения желаемого результата. Требуется проводить аналитическую работу, которая должна учитывать большое количество критериев, начиная от психологии работающих, заканчивая анализом и динамикой производительности на предприятии. Описанный алгоритм может быть применен для любого предприятия, что делает его гибким инструментом, для руководства организаций [32].

Выбор системы оплаты является прерогативой работодателя. При этом следует руководствоваться множеством факторов макроуровня (внешняя среда и деловое окружение предприятия) и микроуровня (внутренняя среда предприятия). На практике актуальными являются внутренние факторы самого предприятия, а также персональные характеристики отдельных работников

(профессионально-квалификационные, личностные и др.). Каждый фактор несет как новые возможности, так и новые риски.

Выбор системы оплаты труда на предприятии можно разбить на следующие этапы.

1. Создается рабочая группа, которая будет оценивать эффективность различных систем оплаты труда для разных категорий работников. Это позволяет избежать субъективных мнений, в отличие от ситуации, когда оценку производит единственный специалист.

2. Персонал предприятия распределяется по группам, для которых устанавливается система оплаты труда. Нужно сделать выбор либо на предприятии будет применяться единая система оплаты труда, либо для различных категорий работников будут установлены разные системы. Если выбран второй вариант, всех работников предприятия нужно разделить на группы. Принцип деления такой: в одну группу попадают работники, которые оказывают одинаковое влияние на результаты предприятия. Более простой путь — рассматривать персонал по отделам и подразделениям, если это возможно.

3. Определяется сфера ответственности каждой группы персонала. На этом этапе руководству предприятия нужно решить, за какие показатели может отвечать каждая группа персонала.

4. В зависимости от сферы ответственности предприятие выбирает несколько приемлемых систем оплаты труда для каждой группы. Для групп, которым установлены специальные показатели ответственности, можно предложить системы оплаты труда с премией за достижение определенного уровня этих показателей.

5. Оцениваются качественные показатели каждой из выбранных систем оплаты труда. Например, как удобнее бухгалтеру начислять заработную плату, или при какой системе оплаты труда работникам будет понятнее, от чего зависит сумма выплат.

6. По пятибалльной шкале оцениваются выбранные для каждой группы работников системы оплаты труда. Каждая система оплаты труда

анализируется с точки зрения соответствия специфике работы, сфере влияния и качественным показателям.

7. Выбираются системы оплаты труда с максимальными оценками. Если какая-либо система оплаты труда предусматривает одинаковые оценки, то руководитель отдела или подразделения должен принять решение: при какой системе управление персоналом будет наиболее эффективным.

8. Выбранные системы оплаты труда для каждой группы персонала фиксируются в специальных документах: положениях, трудовых и коллективных договорах. Каждого работника необходимо ознакомить с выбранной для него системой оплаты труда [30].

При внедрении нововведений в систему оплаты труда необходимо соблюдать следующие условия:

- внедрению новой системы оплаты и стимулирования труда должен предшествовать инструктаж персонала;

- внедрение новых систем стимулирования работников, связанных с дифференциацией размера вознаграждения в зависимости от индивидуальных результатов труда, целесообразно осуществлять поэтапно, начиная с отдельных структурных подразделений;

- чтобы новая система была положительно воспринята работниками, необходимо провести их обучение;

- на первоначальном этапе функционирования новой системы оплаты труда целесообразно проводить ее мониторинг и при необходимости вносить в нее коррективы [30].

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ООО «АВТОРУС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности

ООО «АвтоРус»

ООО «АвтоРус» открыто с 12 июля 2018 года. Основным видом деятельности являются грузоперевозки автомобильным транспортом по Санкт-Петербургу и Ленинградской области. ООО «АвтоРус» обслуживает крупные кондитерские сети, рестораны, а также детские сады и школы, и осуществляет перевозку продуктов питания и полуфабрикатов. Предоставляет услуги организациям и предприятиям, у которых объем заказов больше, чем они могут выполнить, используя личный грузовой транспорт, либо сотрудничество с организациями, у которых отсутствует личный автопарк. Работает на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

Грузовые перевозки осуществляются высококвалифицированными водителями. Все рейсы транспортных перевозок отслеживаются и контролируются. Основными направлениями развития считаются повышения качества оказываемых услуг, охрана здоровья членов коллектива и их семей, высокий уровень техники безопасности, повышение производительности труда, заключение контрактов с новыми заказчиками, достижение увеличения прибыли.

Таблица 2.1 – Объемы оказанных услуг ООО «АвтоРус» в 2018-2020 г., тыс. руб.

Наименование	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста 2018г./ 2020г.
Грузоперевозки	25554,2	32495,6	54402,7	в 2,13 раза

На сегодняшний день без автомобильного транспорта невозможна деятельность ни одной хозяйственной отрасли. В рыночных условиях важным

требованием потребителя транспортных услуг является своевременная и качественная доставка груза. Не простая экономическая ситуация в нашей стране, требует от работников автомобильного транспорта повышенного внимания при решении вопросов организации и управления автомобильными перевозками.

ООО «АвтоРус» гарантирует клиентам высокий уровень обслуживания, партнерам – стабильное долговременное сотрудничество, поставщикам - своевременное исполнение заключенных договоров и перспективу дальнейшего взаимовыгодного сотрудничества. Сотрудникам предлагается достойная заработная плата, удобный график работы, возможность карьерного и личностного роста.

Процесс организации грузовых перевозок ООО «АвтоРус» принимает на себя организацию перевозки грузов, а также осуществление погрузо-разгрузочных работ. В отдельных случаях в некоторые другие виды услуг, в зависимости от желания Заказчика и возможностей Исполнителя.

В число основных обязанностей ООО «АвтоРус» входит предоставление технически исправного и пригодного для грузоперевозки транспорта, проведение консультаций по вопросам перевозок, среди обязательств которых, в свою очередь, разборка и сборка материалов, которые перевозятся, их упаковка, а также погрузка и разгрузка. Существуют и «второстепенные обязанности», которые не являются обязательными и которых может и не быть.

Например, в случае желания Заказчика ООО «АвтоРус» может застраховать перевозимый им груз, разработать оптимальную схему для разных видов перевозок, обеспечить перевозку холодильником, организовать помощь в таможенном оформлении и многое другое.

Персонал фирмы состоит из 104 человек: директор – 1, главный бухгалтер – 1, бухгалтер – 3, логист – 4, механик – 1, водитель – 94.

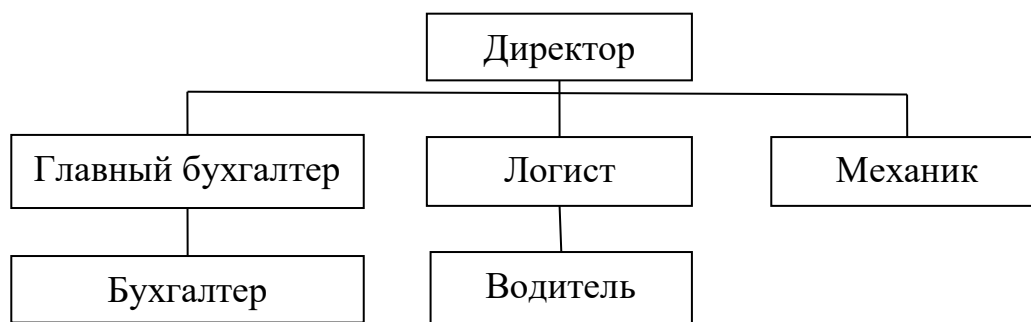


Рисунок 2.1 – Структура управления ООО «АвтоРус»

Директор занимается заключением договоров на перевозку грузов, рекламой и продвижением своих услуг на рынке труда, а также подбором персонала. Главный бухгалтер выставляет счета за грузоперевозки, ежемесячно проводит сверки с контрагентами, и по мере наступления отчетного периода, оформляет бухгалтерскую отчетность для налоговой инспекции. Логист отслеживает весь путь груза — с момента его появления до попадания к потребителю, прокладывает оптимальный маршрут для водителей анализируя обстановку в городе. Механик отслеживает состояние автопарка, занимается техническим обслуживанием, купли-продажей автомобилей и закупкой необходимой запчастей. Водители отвечают за перевозку грузов, погрузка и разгрузка товара, следует отметить, что в ООО «АвтоРус» также работают водители по договору, сторонние организации, которые предоставляют транспортные средства в случае форс-мажора.

Документооборот предприятия включает в себя четыре основных блока:

1. Документы на груз (со стороны заказчика/грузоотправителя).
2. Документы на автомобиль и водителя для осуществления грузоперевозки (со стороны транспортной компании).
3. Документы для оформления грузоперевозки (договор и заявка).
4. Договор на страхование груза (на грузоперевозку с учетом погрузки и выгрузки).

Для перевозки товара по территории Российской Федерации необходимы следующие сопроводительные документы:

1. Товарно-транспортная накладная (ТТН) – основной документ грузоперевозки, выписывается грузоотправителем. В этом документе, в транспортном разделе указывается маршрут, данные автомобиля и водителя. В товарном разделе ТТН – перечень, количество, вес и стоимость перевозимого груза, а также перечень дополнительных документов на груз. ТТН должны быть заверены оригинальными печатями и выписывается в 4 экземплярах (один остается на загрузке у грузоотправителя, второй для грузополучателя, третий для перевозчика, четвертый является основанием для расчета оплаты за перевозку и прилагается транспортной компанией к счету на оплату заказчику).

2. Путевой лист - необходимый документ со стороны перевозчика. Выписывается автопредприятием.

3. Договор между грузоотправителем (грузополучателем) и перевозчиком (экспедитором). Или копия договора, заверенная одной из сторон. Договор является основанием для транспортировки груза данным перевозчиком. Может быть заменен Доверенностью на перевозку груза, выписанную на водителя грузоотправителем/грузополучателем, также с оригинальными печатями.

Также дополнительными документами могут быть:

1. Товарная накладная, прилагается, в случае, если в товарном разделе ТТН не указан полный перечень перевозимого груза

2. Сертификат соответствия и качества, паспорт (прилагаются в зависимости от характера груза)

3. Счета-фактуры и договор между поставщиком и покупателем (не являются обязательными, но часто делаются в дорогу, для избегания недоразумений с сотрудниками ГИБДД).

На балансе фирмы находится 48 автомобилей марки Газель, Ford и Mercedes-Benz грузоподъемностью от 1,5 тонн.

Таблица 2.2 – Анализ основных фондов ООО «АвтоРус» 2018-2020 гг.

Наименование	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста 2018 г./ 2020 г.
Газель	12	26	32	в 2,67 раза
Ford	5	6	6	в 1,2 раза
Mercedes-Benz	9	10	10	в 1,1 раза
Итого	26	42	48	в 1,85 раз

Объем основных средств ООО «АвтоРус» за 2020 год по сравнению с 2018 годом увеличился в 1,85 раз. В основном за счет автомобилей марки Газель, на 2020 год увеличение в 2,67 раз. Количество автомобилей марки Ford и Mercedes-Benz также увеличилось, но незначительно: 1,2 и 1,1 соответственно.

Таблица 2.3 – Анализ расходов ООО «АвтоРус» 2019-2020 гг. тыс.руб.

Статьи расходов	2019г.		2020г.		Отклонение, %	
	Сумма	В % к итогу	Сумма	В % к итогу	Сумма	В % к итогу
Транспортные расходы	6080,5	21,88	6463,4	24,16	382,9	2,28
Расходы на аренду и содержание помещений, инвентаря	2468,2	8,88	2472,3	9,24	4,1	0,36
Амортизация основных средств	5558,6	20,00	5350,4	20,00	-208,2	0
Расходы на оплату труда	3940	14,18	3940	14,73	0	0,55
Расходы на ремонт ОС	3424,1	12,32	3387,9	12,66	-36,2	0,34
Страховые взносы	1339,6	4,82	1339,6	4,82	0	0
Расходы на подготовку переподготовку кадров	589,3	2,12	359,2	1,34	-230,1	-0,78
Потери от недостач, порчи при хранении, транспортировке товарно-материальных ценностей в пределах норм естественной убыли	697,3	2,51	569,7	2,13	-127,6	-0,38
Расходы на топливо и производственных нужд	1407,4	5,06	1789,5	6,69	382,1	1,63
Прочие расходы	2288	8,23	1080	4,04	-1208	-4,20
Итого	27793	100	26752	100	-1041	-

Анализируя расходы, можно сделать вывод о том, что в 2020г.отмечается снижение расходной части с 27793 тыс. руб. до 26752 тыс.руб. Отмечается рост транспортных расходов, расходов на производственные нужды. Отмечено снижение расходов на амортизацию ОС, их ремонт, переподготовку кадров, потери товарно-материальных ценностей и прочих расходов.

Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия позволит рассмотреть основной показатель деятельности организации, а именно рентабельность предоставляемых услуг, определяемая как отношение прибыли от реализации услуг к затратам на реализацию услуг. Анализ представлен в таблице 2.4, он позволяет оценить работу предприятия, а также дать возможность ознакомиться с масштабами хозяйственной деятельности и её особенностями.

Анализируя таблицу 2.4., можно сделать вывод о том, что произошел рост выручки с 27065 тыс.руб. до 30703 тыс.руб., на что повлияло уменьшение коммерческих расходов на 3417 тыс.руб. или на 14,02% и увеличение прочих доходов на 163 тыс.руб. или на 20%. В конечном итоге наблюдается снижение чистой прибыли на 265,8 тыс.руб. или на 18,71%. Это привело к снижению рентабельности затрат с 5,83 % до 4,61 % и рентабельности продаж с 9,94% до 9,48. В 2020 году наблюдается уменьшение выручки с 30703 тыс.руб. до 29502 тыс.руб., причиной этого является увеличение прочих доходов с 978 тыс.руб. до 1303 тыс.руб. и уменьшение прочих расходов с 2288 тыс.руб. до 1080 тыс.руб. При это чистая прибыль увеличилась на 1266 тыс.руб. Рентабельность затрат увеличилась на 4,89%, рентабельность оказания услуг при этом снизилась с 9,48% до 9,32%. Из приведенных данных можно сделать следующие выводы: выручка от реализации продукции в 2019 году выросла на 13,44 % по сравнению с 2018 годом, в 2020 году сумма выручки несколько сократилась – на 3,91 %. Соответственно, в 2019 году наблюдается рост себестоимости продукции, работ, услуг на 14,02 %, в 2020 году себестоимость снизилась на 3,91 %. Значительное сокращение суммы прочих расходов в 2020 году по сравнению с 2019 годом позволило увеличить величину чистой прибыли, которая по сравнению с 2019 годом выросла более чем в два раза.

Таблица 2.4 – Основные экономические показатели деятельности

ООО «АвтоРус» в 2018-2020 гг.

Показатель	Абсолютное значение, руб.			Отклонение, руб.		Темп роста, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г./ 2018 г.	2020 г./ 2019 г.	2019 г./ 2018 г.	2020 г./ 2019 г.
Выручка от предоставления услуг	27065	30703	29502	3638	-1201	113,44	96,08
Полная себестоимость предоставленных услуг	24376	27793	26752	+3417	-1041	114,02	96,25
Валовая прибыль (убыток)	27065	30703	29502	3638	-1201	0	113,44
Коммерческие расходы	24376	24376	24376	24376	24376	24376	24376
Прибыль (убыток) от предоставления услуг	2750	2750	2750	2750	2750	2750	2750
Прочие доходы	815	978	1303	+163	+325	119,75	133,23
Прочие расходы	1728	2288	1080	+560	-1208	132,41	47,20
Прибыль до налогообложения	1776	1600	2973	-176	+1373	90,09	185,81
Налог на прибыль	387	445	552	+58	+107	114,99	124,04
Текущий налог на прибыль	367,4	367,4	367,4	367,4	367,4	367,4	367,4
Чистая прибыль	1389	1155	2421	-234	+1266	83,15	209,61
Удельный вес прибыли от услуг к выручке от услуг, %	10,16	9,48	9,32	-0,68	-0,16	-0,84	93,28
Рентабельность затрат, %	6,03	4,61	8,89	-1,42	4,29	2,86	76,39
Рентабельность услуг %	10,16	9,48	9,32	-0,68	-0,16	-0,84	93,28

ООО «АвтоРус» предоставляет отчетность по упрощённой системе налогообложения УСН 8%. Применять его могут лишь те предприниматели, у которых набран штат до 130 человек, доход за год не превышает 200 миллионов рублей, и вид деятельности входит в перечень разрешенных.

Упрощенная система налогообложения подразумевает уплату только одного единого налога, по нему ООО подают форму КНД 1152017. Крайний

срок сдачи декларации для ООО на УСН — 30 апреля года, следующего за отчетным. В конце кварталов вносятся авансовые платежи, которые предприниматель подсчитывает самостоятельно. Налоговая не проверяет правомерность внесенных авансов, оставляя их на совести налогоплательщика. Но лишь до подачи налоговой декларации по УСН, по ней осуществляется сверка начисленной и внесенной суммы.

Если фирма отработала в минус, подается нулевая налоговая декларация. Для этого необходимо заполнить тот же бланк, но немного по-другому: подлежит заполнению титульный лист, раздел №1.1 и раздел №2.1.1. Если плательщик оплачивает торговый сбор, нужно заполнить еще и раздел №1.1.2.

Подводя итог можно отметить, что за отчетный период отмечилось значительное улучшение потенциала предприятия. Данные анализа показывают, что за рассматриваемый период финансовая ситуация на предприятии заметно улучшилась.

2.2 Анализ численности персонала и фонда заработной платы ООО «АвтоРус»

В 2019 году на предприятии ООО «АвтоРус» численность работников составила 89 человека, а в 2020 году 104 человека. Согласно данным в 2020 году численность работников рассматриваемого предприятия достигла своих максимальных показателей за весь период его деятельности, при этом выручка от продажи продукции, работ, услуг, в контрольном году упала на 1201 тыс.руб.

Таблица 2.5 – Оценка структуры персонала предприятия – ООО «АвтоРус» по различным классификационным признакам, 2018-2020 гг.

Группы персонала	Среднесписочная численность на конец года, чел			Удельный вес, % 2020 г.	Отклонение 2020/2018гг., %
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		
1	2	3	4	5	6
1. По возрасту:					
18-22	5	5	1	0,96	-2,09
23-27	16	19	13	12,5	-13,73
28-32	20	32	39	37,5	+4,71
Старше 33 лет	20	33	51	49,04	+16,25
Итого	61	89	104	100,0	
2. По уровню образования:					
Общее образование	3	1	2	1,9	-3,02
Профессиональное образование, в т.ч.	28	43	43	41,35	-4,55
Неоконченное высшее профессиональное образование	8	11	15	14,42	1,31
Высшее профессиональное образование	25	35	46	44,23	3,25
Итого	61	89	104	100,0	
3. По стажу:					
Менее 1 года	5	28	15	14,42	6,22
Более 1 года	56	61	89	85,58	-5,42
Итого	61	89	104	100,0	
4. По полу:					
Мужчины	58	84	96	92,31	-2,77
Женщины	3	5	8	7,69	+2,77
Итого	61	89	104	100,0	
5. По характеру трудовых отношений:					
- постоянные работники	61	89	104	100,0	0,0
- временные работники	0	0	0	0,0	0,0
Итого	61	89	104	100,0	0,0
6. По отношению к собственности:					
- наемные работники	61	89	104	100,0	0,0
- работники - собственники имущества предприятия	0	0	0	0,0	0,0
Итого	61	89	104	100,0	0,0
7. Категории сотрудников предприятия:					
-Руководители	2	2	2	1,92	-1,36
- Специалисты	2	4	7	6,73	+3,45
- Служащие	0	0	0	0	0
- Рабочие	57	83	95	91,35	-2,09
Итого:	61	89	104	100,0	

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что в организации довольно остро стоит вопрос эффективного использования рабочей силы. Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО «АвтоРус» в таблице 2.5.

Как видно из данных таблицы, коллектив ООО «АвтоРус» представлен в основном людьми средней возрастной категории (33 и более лет)- 49,04% от общего числа работников. Вместе с тем, доля сотрудников с высшим профессиональным образованием составляет в компании около 44,23%. Это обусловлено спецификой работы компании, ведь грузоперевозки не требует большого количества высококвалифицированных специалистов. Все сотрудники компании трудоустроены на условиях бессрочного трудового договора и не являются собственниками предприятия.

Перейдем к оценке данных о движении персонала на предприятии, для чего обратимся к информации, размещенной в таблице 2.6.

Существенный прирост кадров произошел среди рабочих (91,35%) и специалистов (6,73%) ООО «АвтоРус», а потери не наблюдались, количество руководителей не изменилось (1,92%). Для полноты картины проведем анализ причин текучести кадров ООО «АвтоРус» в 2020 году. Для этого обратимся к таблице 2.6.

Согласно данным таблицы, в 2020 году предприятие существенно увеличило набор персонала (на 11,76% больше, чем в 2019 г.), при этом наблюдается довольно большой показатель убытия сотрудников (на 283% больше, чем в 2019 г.). Также стоит отметить, высокий рост увольнений по собственному желанию в 2020 году - на 160%. В целом, если сравнивать показатели 2020 года в сравнении с показателями 2019 года, то коэффициент оборота по приему снизился на 11,09%, коэффициент текучести кадров вырос на 204,9%, а коэффициент постоянства кадров снизился на 57,39%. Предполагаем, что данная ситуация на предприятии сложилась в связи с эпидемиологической обстановкой.

Таблица 2.6 – Оценка данных о движении персонала на предприятии ООО «АвтоРус» за 2018 -2020 гг.

Показатель	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение 2020/2019, в %
1.Численность персонала на начало года, чел., Чпнг	60	61	89	+45,9
2.Принято на работу, чел., Чпр	1	34	38	+11,76
3.Выбыло, чел., Чвыб, в т.ч.:	0	6	23	+283
в связи с поступлением на учебу*	0	0	0	0
в связи с выходом на пенсию*	0	0	0	0
в связи с призывом в армию*	0	0	0	0
по собственному желанию**	0	5	13	+160
уволено за нарушение трудовой дисциплины**	0	1	4	+300
по сокращению штата**	0	0	6	100
по решению суда**	0	0	0	0
4.Численность персонала на конец года, чел., Чпкг	61	89	104	+16,85
5.Среднесписочная численность, чел., Чср	26,18	2,45	3,08	+25,71
6.Показатель оборота кадров (Чпр+Чвыб)	60	40	61	+52,5
Показатель излишнего оборота кадров (число уволенных по субъективным причинам)	0	6	17	+183
Показатель необходимого оборота кадров (число уволенных по объективным причинам)	0	0	0	0
7.Коэффициент оборота по приему (Чпр/Чср)	2,29	13,88	12,34	-11,09
8.Коэффициент выбытия (Чвыб/Чср)	0	2,45	7,47	+204,9
9.Коэффициент общего оборота ((Чпр+Чвыб)/Чср)	2,29	16,32	19,81	+21,38
10.Коэффициент текучести кадров (п.7/Чср)	0	2,45	7,47	+204,9
11.Коэффициент замещения ((Чпр-Чвыб)/Чср)	0	11,43	4,87	-57,39
12.Коэффициент постоянства кадров (1-п.11)	-2,25	-11,43	-4,87	-57,39

* – объективные причины увольнения

** – субъективные причины увольнения

Следует уделить внимание штатному расписанию предприятия. Оно применяется для оформления штатного состава и штатной численности. Штатное расписание содержит перечень подразделений, должностей, сведения

о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. Разработкой штатного расписания ООО «АвтоРус» занимается главный бухгалтер, а утверждается приказом, подписанным генеральным директором организации.

Для составления штатного расписания в ООО «АвтоРус» используется форма № Т-3 Альбома унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплате, утвержденного Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004г. № 1. Порядок расположения структурных подразделений и должностей в них определяется генеральным директором.

По всем категориям персонала включают штатные должности с указанием специальности, начиная с высшего и заканчивая младшим звеном. Общее количество штатных единиц по штатному расписанию соответствует расчетной численности по фонду заработной платы, предусмотренной в смете. Наименования структурных подразделений и должностей заносят в именительном падеже в соответствии с перечнями должностей служащих и рабочих профессий, утвержденными в квалификационных справочниках.

Но эффективность работы предприятия зависит не только от количества и квалификации персонала, но в большей степени от политики в области оплаты труда. Она является важной частью управления предприятием и одним из важнейших стимулов в рациональном использовании рабочей силы.

Поэтому необходимо анализировать динамику оплаты труда работников организации. Для этого рассмотрим данные таблицы 2.7.

Таблица 2.7– Исходные данные для анализа динамики уровня заработной платы ООО «АвтоРус» за 2018 -2020 гг., тыс. руб.

Должности	Абсолютное значение, руб.			Отклонение, руб.		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 (гр.3 – гр. 2)	2020 (гр. 4 – гр. 3)	2019 (гр. 3 : гр.2)x1 00	2020 (гр. 4 ; гр.3) x 100
ФЗП	142030	170600	206015	28570	35415	120,12	120,75
Генеральный директор	91	102	106	11	4	112,09	103,92
Главный бухгалтер	55	60	70	5	10	109,09	116,67
Бухгалтер	43	45	50	2	5	104,65	111,11
Логист	43	45	45	2	0	104,65	100
Механик	40	42	48	2	6	105	106,67
Водитель	61	66	76	5	10	108,20	115,15

На основании данных таблицы 2.6 можно сделать вывод, что заработная плата генерального директора в целом выросла на 4 тыс.руб, но в динамике по сравнению с 2019 годом снизилась на 7 тыс.руб..

Заработная плата главного бухгалтера ежегодно увеличивалась на 5 тыс.руб., а в 2020 увеличение составило 10 тыс.руб. У бухгалтера заработная плата также увеличилась в отчетном и предыдущем годах, но менее стремительно – на 2 тыс. руб. и 5 тыс. руб. соответственно. Так же увеличилась заработная плата транспортного отдела, а именно таких должностей как механик и водитель – на 6 и 10 тыс.руб соответственно, заработная плата логиста осталась неизменной.

В целом фонд заработной платы категорий персонала предприятия в динамике увеличился на 35415 тыс. руб.

Увеличение заработной платы по предприятию по сравнению с предыдущим годом произошло не по всем категориям персонала, что свидетельствует о недостаточно точном планировании фонда заработной платы на предприятии.

Наибольший удельный вес в общем фонде заработной платы занимают категории гласный бухгалтер (116,67%) и водитель (115,15%), наименьший удельный вес у категорий логист (100%) и генеральный директор (103,75%).

Также следует рассмотреть фонд заработной платы по основным категориям работников, таблица 2.8.

Таблица 2.8– Фонд заработной платы по основным категориям работников ООО «АвтоРус» за 2018-2020 гг., тыс.руб.

Год	Зароботная плата по статьям	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Логист	Механик	Водитель
2018	Основная заработная плата	85	50	40	40	30	58
	Премия	6	5	3	3	10	3
2019	Основная заработная плата	95	55	40	40	30	63
	Премия	7	5	5	5	12	3
2020	Основная заработная плата	99	64	45	40	35	73
	Премия	7	6	5	5	13	3

Для совершенствования системы оплаты труда персонала необходимо организовывать работу по перераспределению заработной платы. Основной смысл предложения – перераспределение приработка рабочих и премий руководителям, специалистам и служащим, исходя из индивидуального вклада каждого работника.

В процессе дальнейшего анализа следует определить факторы, оказавшие влияние на изменение фонда заработной платы

2.3 Анализ системы оплаты труда ООО «АвтоРус»

Отношения сторон, связанные с предоставлением услуг по перевозке грузов, регулируются Главой 40 Гражданского Кодекса РФ. Так, статьей 784 ГК

РФ установлено, что перевозка грузов, пассажиров и багажа осуществляется на основании договора перевозки, которым определяются условия перевозки грузов. При этом заключение договора перевозки груза подтверждается составлением транспортной накладной (п.2 ст.785 ГК РФ).

На предприятии введены разные системы оплаты труда. У бухгалтера и логиста повременно-премиальная система оплаты труда, то есть дополнительно к зарплате работник получает ежемесячные премии. У механика установлена повременная система оплаты труда. У водителей бестарифная система, которая предполагает, что заработная плата зависит от производительности.

Размер заработной платы водителя-экспедитора рассчитывается в зависимости от количества торговых точек доставки умноженное на 100 рублей и количество грузовых мест умножается на 6 рублей, а также пробег автомобиля за весь рабочий день умножается 10,5, далее анализируют получившейся результат, если она меньше 3800 руб., то цифру округляют до 3800, а если превышает, то учитывают фактическую.

В перечень основных расходов входит покупка топлива, материалов и оснащения, сюда же можно отнести издержки на инфраструктуру. В итоге получается себестоимость одного километра пути.

Расчет заработной платы логистам осуществляется на основе его приоритетных задач, а именно своевременная и экономичная доставка товара с учетом коэффициента сезонности (каждая компания определяет его самостоятельно). Зарплата сотрудника отдела логистики по транспорту стала начисляться по следующей формуле: оклад плюс бонус за своевременность.

Например, если объем поставок за август составил 8 млн руб., всего было произведено четыре доставки, по плану их необходимо было осуществить к 01.09, 02.09, 03.09, 04.09, а фактически две доставки были задержаны на два дня, то, бонус = 1 000 руб.;

Заработная плата = 45 000 руб. плюс 1 000 руб. = 46 000 руб.

Для расчета заработной платы механика обычно используют такие показатели как общее количество отработанных часов за месяц, количество выходов в неурочное время, исполнение трудовой дисциплины.

Для бухгалтеров также установлена система оклад плюс премиальные.

Также присутствуют доплаты и надбавки стимулирующего характера, компенсация сверхурочных работ. Пересмотр норм труда, доплат и положений по оплате труда производится в сроки, установленные ТК РФ. Выдача заработной платы производится 2 раза в месяц путем перечисления на личные лицевые счета работников в банковские учреждения. Заработная плата за отпуск выплачивается не позднее чем за три дня до начала отпуска. Не позднее чем за 3 дня до выплаты заработной платы работникам выдаются расчетные листки с указанием в них заработной платы и произведенных удержаний. Работников извещают об изменении систем и форм оплаты труда, размеров оплаты, чем за два месяца (ст.73 ТК РФ).

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ). Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

ФРВ зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня. Эту зависимость можно представить следующим образом:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \cdot \text{Д} \cdot \text{П},$$

где ЧР - численность рабочих, человек,

Д - количество отработанных дней в году одним рабочим, дней,

П - средняя продолжительность рабочего дня, ч.

Таблица 2.9 – Данные использования трудовых ресурсов предприятия ООО «АвтоРус» за 2018-2020 гг.

	Значение показателя			Изменение 2019 к 2018	Изменение 2020 к 2019
	2018	2019	2020		
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	104	102	104	-2	2
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	174	174	173	-	-1
Отработано часов одним рабочим за год (Ч)	1652,1	1822,8	1424,2	170,7	-398,6
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	8,12	8,32	8,4	0,2	0,08
Общий фонд рабочего времени (ФРВ = ЧР · Д · П), чел. – ч	146939,52	147663,36	151132,8	723,84	3469,44

Фактический ФРВ в 2020 году больше 2019 г. на 3469,44ч. Также в 2020 году по сравнению с 2019 годом уменьшилось количество дней, отработанных одним рабочим, на 1 день и увеличилась средняя продолжительность рабочего дня на 0,08 ч. Среднегодовая численность рабочих в анализируемом году увеличилась на 2 человека.

Влияние различных факторов на изменение фонда рабочего времени под влиянием изменения:

а) численности рабочих

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{ЧР}} = (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) * \text{Д}_0 * \text{П}_0 = (104-102) * 174 * 8,32 = 2895,36\text{ч}$$

б) количество отработанных дней одним рабочим

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{Д}} = \text{ЧР}_1 * (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) * \text{П}_0 = 104 * (173 - 174) * 8,32 = - 865,28\text{ч}$$

в) продолжительности рабочего дня

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{П}} = \text{ЧР}_1 * \text{Д}_1 * (\text{П}_1 - \text{П}_0) = 104 * 173 * (8,4-8,32) = 1439,36\text{ч}$$

Сумма прироста результативного показателя за счет отдельных факторов должна равняться общему приросту. Таким образом, общее отклонение фактического ФРВ от базового составляет:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{общ}} = \Delta\text{ФРВ}_{\text{чр}} + \Delta\text{ФРВ}_{\text{д}} + \Delta\text{ФРВ}_{\text{п}} = 2895,36 + (-865,28) + 1439,36 = 3469,44$$

Как видно из приведенных данных, основные причины разницы между ФРВ за 2019 год и ФРВ за 2020 год является увеличение среднегодовой численности рабочих, уменьшение отработанных дней одним рабочим и увеличение продолжительности рабочего дня, что играет наиболее существенную роль в общем увеличении ФРВ. Из данных видно, что и имеющиеся на предприятии трудовые ресурсы используются недостаточно полно. В среднем одним рабочим в 2020 году отработано 173 дня, что на 1 день меньше, чем в 2019 году. В результате этого целодневные потери рабочего времени увеличились и на всех составляют - 104 дня, или 873,6 ч (104 · 8,4).

Существенны и внутрисменные изменения рабочего времени: за один день они составили 0,08 ч, а за все отработанные дни всеми рабочими 1439,36ч (104 · 173 · 0,08).

Общие потери рабочего времени 2312,96ч (873,6+1439,36).

После изучения экстенсивности использования персонала нужно проанализировать интенсивность его труда.

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставляют данные фактического и планового баланса рабочего времени.

Таблица 2.10 – Анализ использования фонда рабочего времени ООО «АвтоРус» за 2019-2020 гг.

Показатель	На одного рабочего		Изменение	
	2019 г.	2020 г.	На одного рабочего	На всех рабочих
Календарное количество дней	365	365	-	-
Номинальный фонд рабочего времени	264	264	-	-
Неявки на работу, дни	32	42	10	104*10=1040
В том числе				
Прогоулы	-	2	2	104*2=208

Потери рабочего времени, могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренные планом: заболеваниями работников с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности машин, из-за отсутствия работы и т.д.

В ООО «АвтоРус» потери $208 * 8,4 = 1747,2$ ч вызваны субъективными факторами, а именно прогулами.

Чтобы узнать причины изменения постоянной части фонда оплаты труда воспользуемся факторным анализом.

Факторный анализ – это многомерная методика, позволяющая изучить взаимосвязи между параметрами переменных.

Фонд оплаты труда работников зависит от среднесписочных их численности и среднего заработка за соответствующий период времени.

Среднегодовая зарплата рабочих-повременщиков, кроме того, зависит еще от количества отработанных дней в среднем одним рабочим за год, средней продолжительности рабочей смены и среднечасового заработка.

Таблица 2.11– Исходные данные для факторного детерминированного анализа ООО «АвтоРус», 2018-2020 г.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
ФЗП, тыс. руб.	142030,8	170600,4	206015,0
В том числе:			
переменная часть	50453,7	55262,1	60121,3
постоянная часть	21337,32	23987,19	26520,22
Среднечасовая заработная плата, тыс.руб. (ЧЗП)	70,8	85,22	158,81
Среднедневная заработная плата, тыс.руб. (ДЗП)	528,2	650,73	956,89
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб.(ГЗП)	$174 * 528,2 = 91906,8$	$174 * 650,73 = 113227,02$	$173 * 956,89 = 165541,97$

Для детерминированного факторного анализа абсолютного отклонения по ФЗП используют следующие модели:

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} * \text{ГЗП}$$

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{ДЗП}$$

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П} * \text{ЧЗП}$$

где, ЧР-среднегодовая численность работников,

Д-количество отработанных дней одним работников за год,

П-средняя продолжительность рабочего дня,

ГЗП-среднегодовая зарплата одного работника,

ДЗП-среднедневная зарплата одного работника,

ЧЗП-среднечасовая зарплата одного работника.

Расчет влияния факторов по данным моделям можно произвести способом абсолютной разницы:

$$\Phi ЗП_{чр} = (ЧР1 - ЧР0) * ГЗП0$$

$$\Phi ЗП_{гзп} = ЧР1 * (ГЗП1 - ГЗП0)$$

$$\Phi ЗП_{д} = ЧР1 * (Д1 - Д0) * П0 * ЧЗП0$$

$$\Phi ЗП_{п} = ЧР1 * Д1 * (П1 - П0) * ЧЗП0$$

$$\Phi ЗП_{чзп} = ЧР1 * Д1 * П1 * (ЧЗП1 - ЧЗП0)$$

Проведем расчет по данным 2019 года:

$$\Phi ЗП_{чр} = (102 - 104) * 91906,8 = -183813,6 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Phi ЗП_{гзп} = 102 * (113227,02 - 91906,8) = 2174662,44 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{Итого: } 1990848,84 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Phi ЗП_{д} = 102 * (174 - 174) * 8,12 * 70,8 = 58639,392 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Phi ЗП_{п} = 102 * 174 * (8,32 - 8,12) * 70,8 = 251311,68 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Phi ЗП_{чзп} = 102 * 174 * 8,32 * (85,22 - 70,8) = 2129305,65 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{Итого: } 4568562,37 \text{ тыс.руб.}$$

В 2019 году наблюдается рост ФЗП на 1990848,84тыс.руб., что обуславливается изменения такого фактора, как увеличение среднечасового заработка на 2129305,65тыс.руб., что в свою очередь привело к росту среднегодового заработка на одного работника. Следствием стало повышение тарифных ставок.

На перерасход ФЗП в 2019 году повлияло увеличение фактической продолжительности рабочего дня в сравнении с 2018на 0,2 часа, и сумма перерасхода составила 251311,68 тыс.руб., однако уменьшение среднестатистической численности работников на 2 человека привело к экономии 183813,6тыс.руб.

Далее проведем расчет по данным 2020 году:

$$\text{ФЗПчр}=(104-104)*91906,8=0$$

$$\text{ФЗПгзп}=104*(165541,97-91906,8)=7658057,68\text{тыс.руб.}$$

Итого:7658057,68тыс.руб.

$$\text{ФЗПд}=104*(173*174)*8,12*70,8=-59789,184\text{тыс.руб.}$$

$$\text{ФЗПп}=104*173*(8,4-8,12)*70,8=356673,408\text{тыс.руб.}$$

$$\text{ФЗПчзп}=104*173*8,4*(158,81-70,8)=13301197,7\text{тыс.руб.}$$

Итого:13598082тыс.руб.

По полученным расчетам в 2020 году также наблюдается повышение ФЗП на 7658057,68тыс.руб.

Наибольшее повышение ФЗП в 2020 году имеется за счет увеличения среднечасового заработка, а значит и среднегодового на 13301197,7тыс.руб.

Фактор отработанных дней одним работником повлиял на изменение ФЗП в сторону уменьшения на 59789,184тыс.руб.

Проведя анализ системы оплаты труда, рекомендуется установить такую систему оплаты труда, чтобы она была более выгодна и имела больше плюсов, чем минусов, и помогала предприятию развиваться и показывать результаты, а не стоять на месте.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ

ОПЛАТЫ ТРУДА ООО «АвтоРус»

3.1 Достоинства и недостатки системы оплаты труда, установленной на предприятии ООО «АвтоРус»

На данном предприятии установлена окладная и окладно-премиальная система труда. Эта система оплаты труда, как и любая другая, устанавливается коллективным договором или иным локальным нормативным актом работодателя, принимаемым с учетом мнения профсоюза, если таковой имеется на предприятии.

При окладной системе оклад является гарантированной, фиксированной суммой, которую сотрудник получит, если полностью отработает положенные часы. Устанавливая оклад работнику (или же нескольким, занимающим аналогичную должность), работодатель должен обосновать его размер. Оклад устанавливается по критериям, указанным в ч. 1 ст. 129 ТК РФ, а именно: квалификация сотрудника, количество и сложность его работы, качество труда и условия его выполнения. Также может учитываться знание иностранного языка, или другие дополнительные навыки, необходимые на предприятии. Эти критерии рассматриваются и в целом, и по отдельности. Также следует сказать, что, несмотря на обязанность работодателя устанавливать заработную плату равной ценности сотрудникам на одинаковых должностях, она может быть разной. Например, из-за разницы в обязанностях. Если работникам, которые занимают одинаковые должности, начисляется одинаковый оклад, то регулировать размер зарплаты в целом работодатель может путем выплаты определенных сумм надбавок и доплат, размер которых будет зависеть, например, от квалификации сотрудника.

На предприятии ООО «АвтоРус» работникам, занимающим одну и ту же должность, выплачивается одинаковая ежемесячная премия, что, на мой взгляд, неправильно, так как эффективность и сложность работы сотрудников может быть разной, но учет этого не ведется.

Эта система оплаты труда имеет как плюсы, так и минусы.

К плюсам относятся:

- стабильность. Работник может быть уверен, что, как бы он ни работал, он получит свой оклад, если были отработаны все рабочие дни месяца;

- на сотруднике не отразятся спады доходности компании. Если предприятие находится в кризисном периоде, на заработной плате сотрудников с окладной системой оплаты труда это не скажется;

- работник может заниматься одним видом деятельности и быть полностью сконцентрированным на этом;

- нормированный рабочий день. Также, если сотруднику необходимо выйти на работу во внеурочные часы или задержаться, то ему положено вознаграждение в виде премии;

- простота, то есть не нужно приводить сложные формулы для расчета заработной платы;

- для сотрудника эта система также может быть удобной, потому что можно планировать свой бюджет;

- как правило, при фиксированной оплате труда на работника накладываются определенные задачи, оговоренные и логичные для данной должности, которые он должен выполнить в установленное время;

- низкая текучесть кадров, что хорошо, прежде всего, для работодателя.

К минусам этой системы можно отнести следующие:

- невысокая зарплата. Как правило, оклад составляет небольшую сумму денег, которая ненамного превышает прожиточный минимум. При некоторых других системах оплаты труда можно заработать намного больше;

- нет возможности стимулировать персонал для роста эффективности его работы;

- ставку назначает работодатель и она не изменится, как бы работник ни старался. Вероятно, руководитель будет считать должным, если работник будет на всю выкладываться, выполняя порученные ему задания;

- когда предприятие получает большой доход, это не влияет на заработную плату работника;
- нет материального стимула проявлять себя, проявлять креативность и инициативу;
- бывает такое, что, если человек, трудящийся в организации считает, что мало зарабатывает, он может начать плохо выполнять свою работу, принося ущерб предприятию.

3.2 Совершенствование системы оплаты труда ООО «АвтоРус»

Система КРІ – ключевые показатели эффективности - это такая система, с помощью которой можно рассчитать эффективность работы индивидуально для каждого работника предприятия. Такая система позволяет не только понять, насколько деятельность сотрудников организации является результативной, но и мотивировать их на повышение своих рабочих навыков. Самые оптимальные показатели эффективности для каждого отдельного работника не должны превышать цифру 5. Ключевые показатели эффективности используются в разных сферах бизнеса, для каждой существует свой перечень показателей, проходящих обработку, и на основе которых рассчитывается показатель, отражающий эффективность работы компании.

Показатели КРІ подразделяются на четыре подгруппы, исходя из полученных при расчете результатов конкретной сферы деятельности:

- финансовые затраты;
- производительность компании, подразумевающая расчет крi в процентном коэффициенте;
- продуктивность работы фирмы. Эта подгруппа показателей заключается в сопоставлении определенных данных (например, статьи затрат и выручки за определенный период времени);

- итоговые подсчеты, то есть количественное выражение результатов деятельности работников организации.

KPI основывается на нескольких принципах. Если не брать их в расчет, то полученные данные будут недостоверными. Вот эти принципы:

- все показатели нужно измерять в количественном числе;
- данные должны относиться к деятельности данного предприятия;
- результаты не должны нести большие затраты как по времени, так и по ресурсам.

Система KPI имеет два типа: оперативный и стратегический.

1. Оперативные KPI – показатели, с помощью которых можно дать оценку эффективности работы предприятия на данный момент, то есть то, насколько эффективно работают сотрудники организации в текущий период. Кроме этого, оперативные системы KPI дают возможность сопоставить выполненные сотрудниками задачи с теми условиями, которые были для этого созданы. На основе полученных результатов руководство организации может оценить качество изготавливаемого продукта, условия его поставки и дальнейшего распространения.

2. Стратегические KPI – показатели, которые показывают эффективность деятельности организации за конкретный период времени. Благодаря этим показателям, можно обнаружить ошибки или недочеты в работе сотрудников, и скорректировать их работу на будущий период.

Виды ключевых показателей эффективности:

- KPI результата – количественные и качественные показатели результата деятельности компании;
- KPI затрат – количество затрат ресурсов на работу;
- KPI функционирования – насколько процесс выполнения соответствует установленному алгоритму;
- KPI производительности – производные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата и времени, затраченного на его достижение;

- КРІ эффективности – это производные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

При создании и внедрении КРІ важно, чтобы система расчета была понятной для работников, в противном случае это может вызвать отрицательные последствия, вплоть до отказа работать. Руководителю следует понятно донести подчиненным смысл внедрения КРІ и все преимущества этой системы.

Для оценки эффективности работы и ее повышения на предприятии ООО «АвтоРус» следует ввести систему КРІ для таких должностей, как главный бухгалтер, бухгалтер, логист, механик.

Для главного бухгалтера расчет эффективности будет основываться на таком показателе, как правильность составления отчетов и деклараций, своевременность подачи в налоговую службу декларации о доходах организации, а формулой для расчета будут данные, полученные из налоговой инстанции.

Для бухгалтера показателем для расчета эффективности служит общий процент выполненных финансовых операций. Формула расчета будет следующая: (число финансовых операций, выполненных своевременно / общие результаты всех платежных операций) * 100%.

Эффективность работы логиста будет рассчитываться исходя из следующего показателя: будет учитываться продолжительность полного логистического цикла – время исполнения заказа потребителя. Кроме этого учитывается производительность логистической системы, а именно число обработанных заказов в единицу времени.

Для механика показателем может служить количество обращений по ремонту и обслуживанию, уровень загруженности от обслуживания автотранспортных средств, производительность труда.

От показателей КРІ зависит заработная плата сотрудников. Она будет рассчитываться в соответствии с конечным показателем эффективности, максимальный размер которого прописан в учетной политике организации.

Может применяться 5-балльная система, например, а может и 1-балльная. Для каждого сотрудника необходимо установить максимальную сумму, которая будет выплачиваться при максимальном достигнутом им показателе эффективности. Эта сумма будет дополнительной к основному окладу, который прописан в договоре. Размер выплачиваемой суммы при различных достигнутых КРІ также должен быть прописан.

Суммы, причитающиеся для работника при каждом достигнутом показателе, предложены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Показатели эффективности и причитающиеся по ним суммы

Достигнутый показатель эффективности	Сумма для главного бухгалтера, руб.	Сумма для бухгалтера, руб.	Сумма для логиста, руб.	Сумма для механика, руб.
5	16 000	13 000	15 000	12 000
4	13 000	10 000	12 000	9 000
3	10 000	7 000	10 000	6 000
2	7 000	4 000	7 000	4 000
1	4 000	2 000	4 000	2 000
0	0	0	0	0
Стандартный оклад	70 000	50 000	45 000	48 000

На рассматриваемом предприятии предлагается сделать 5-балльную систему КРІ.

При показателе эффективности, равному 0, работнику выплачивается стандартный фиксированный оклад.

Для каждой должности показатель эффективности складывается из критериев, которые должны быть выполнены работником. В зависимости от того, насколько качественно они выполнены (своевременно, правильно, аккуратно и так далее) и выполнены ли вообще, выставляется оценка, каждой из которой соответствует определенная сумма, выплачиваемая сотруднику в конце рассматриваемого месяца.

Такую систему необходимо ввести на предприятии прежде всего для мотивации и заинтересованности сотрудников в добросовестном, своевременном и эффективном выполнении своих обязанностей. Эта система

как никакая другая справится с этой задачей. А также для того, чтобы работодатель платил заработную плату за действительно усердную и хорошую работу, а не просто за время, проведенное сотрудником на рабочем месте, ведь эффективность работы людей, даже занимающих одинаковые должности – разная.

Рабочий персонал также играет на предприятии огромную роль. Их подбором заниматься достаточно сложно, потому что, как правило, это работники, которым для работы специальное образование не требуется. Такие работники могут иметь разный график, как сменный, так и постоянный, а также работать на замене. Так же, такие работники могут получать заработную плату по любой системе оплаты труда. Рабочим персоналом на предприятии считаются водители.

Каждое звено в системе трудовых отношений не является более или менее важным, чем другое. В компании могут работать талантливые руководители, логисты, бухгалтеры, но из-за отсутствия водителей работа может остановиться.

Однако следует выделять категорию рабочих при подборе персонала, так как она достаточно специфична. Доказано, что при оценке личностных качеств потенциальных работников, лучшие результаты дает использование проективных вопросов, благодаря которым выявляется мотивация, активность и направленность будущего сотрудника. По специфическим вопросам можно также делать вывод об ответственности работника, его готовности к обучению, его конфликтности и другое. Важно, чтобы система ценностей потенциального работника совпадала с той, которая необходима компании, как и цели и задачи.

На предприятии система подбора такого персонала состоит из двух этапов: первый - заполнение анкеты кандидатом и проведение собеседования; второй - встреча с руководителем отдела, в который устраивается работник. Такая система удобна и более актуальна, так как затрачивает меньше времени как для потенциального работника, так и для действующих работников компании.

В основном рабочие не задерживаются подолгу на одном предприятии, а ищут работу выгоднее и удобнее для себя. Текучесть таких кадров может быть связана с тем, что на должность часто претендуют студенты, которые изначально рассматривают такую работу как временную или с высокой физической нагрузкой. Чтобы хоть как-то уменьшить текучку, необходимо предоставлять таким работникам хорошие условия труда, выгодные для обеих сторон трудовых отношений.

На предприятии ООО «АвтоРус» к основному персоналу относятся водители. Этим работникам начисляется заработная которая рассчитывается по специальной формуле: количество торговых точек доставки, умноженное на 100 рублей и количество грузовых мест, умноженное на 6 рублей, а также пробег автомобиля за весь рабочий день умноженное на 10,5.

Рекомендуется пересмотреть коэффициенты, так как в связи с уменьшением количества торговых точек и объемами отгружаемой продукции в сравнении в предыдущими периодами, сотрудникам становится невозможно повысить свой заработок. Также рекомендуется поднять ставку для водителей отдельных категорий, чьи автомобили имеют грузоподъемность 2,5-3 тонны.

Например, рассчитаем заработную плату водителя в соответствии с рекомендациями: $15*150+110*10+115*15=2250+1100+1725=5075$ руб.

Благодаря увеличению коэффициентов у водителей появится мотивация и возможность для увеличения своей заработной платы. Изменив систему оплаты труда для работников предприятие получит выгоду, так как работники будут больше заинтересованы в труде, в качественном выполнении своих обязанностей, в выполнении большего объема работ.

Установлено, что рассматриваемая организация нуждается в совершенствовании оплаты труда для большей выгоды для предприятия, удобства учета заслуг сотрудников и мотивирования их для более эффективной работы.

3.3 Планирование мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда ООО «АвтоРус»

Реализация предложенных мероприятий позволит:

- повысить стимулирование сотрудников;
- максимально нацелить сотрудников на достижение целей компании;
- увеличить привязанность сотрудников к своей работе;
- повысить производительность труда;
- увеличить число постоянных клиентов;
- найти новых клиентов;
- увеличить и ускорить рост экономических показателей деятельности, в том числе прибыли.

Для того, чтобы предлагаемая методика развития системы материального стимулирования персонала окончательно превратилась в инструмент развития предприятия к проделанной работе необходимо добавить сбалансированные и согласованные сроки проведения того или иного мероприятия.

Тогда руководство предприятия получит реальную картину того, как будет развиваться система материального стимулирования, каким образом она будет влиять на развитие компании и персонала, как это согласуется со стратегией, почему происходит выбор в пользу того или иного мероприятия.

Планирование реализации мероприятий устанавливает сроки и этапы работ, таблица 3.2. Таким образом, весь процесс совершенствования системы материального стимулирования персонала займет 3 месяца.

Таблица 3.2 – Этапы реализации мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования персонала

<i>Содержание этапа</i>	<i>Сроки выполнения</i>	<i>Результат</i>	<i>Ответственные исполнители</i>
Проведение факторной балльной оценки работы персонала	Январь 2022 г.	Субъективная оценка работы персонала при имеющемся материальном стимулировании	Генеральный директор
Принятие решения о совершенствовании системы материального стимулирования персонала	Январь/февраль 2022 г.	Приказ о разработке плана системы материального стимулирования	Генеральный директор
Разработка и ввод системы KPI	Февраль 2022 г.	Стимулирование персонала	Генеральный директор
Принятие решений об изменении ставки рабочего персонала	Февраль 2022 г.	Повышение оплаты труда рабочих, мотивация сотрудников	Генеральный директор
Проведение информационной беседы с сотрудниками предприятия о введенных мероприятиях	Март 2022 г.	Информированный и стимулированные сотрудники	Генеральный директор

Ответственным лицом за внедрение предложенных мероприятий является генеральный директор. Для внедрения данных мероприятий не требуется привлечения денежных средств. Однако реализация их на предприятия требует вложения средств и руководителю необходимо понимать, что эти вложения будут оправданы и эффективны.

В качестве эффекта от реализации комплекса предложенных мероприятий выступает увеличение оплаты труда сотрудников предприятия, стимулирование и мотивация персонала, а также производительности труда, за счет чего увеличится выручка ООО «АвтоРус» и соответственно его прибыль.

Рассмотрим алгоритм внедрения KPI. В подготовительный этап входит:

- интервьюирование и консультации с руководителями компании;

- определяем стратегию предприятия, так как основной задачей КРІ является перевод стратегии компании в комплексный набор показателей деятельности. Он должен включать количественный характер для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем.

- разработка положения о КРІ и согласование методики расчета каждого показателя;

- выбор мнений группы лидеров из числа работников;

- проведение предварительной презентации новой системы среди работников;

- сбор обратной связи.

К разработке системы КРІ относится:

- изучение всех должностей;

- определение показателей КРІ для каждой должности;

- алгоритм расчета месячной премии работников.

- подготовка документов к согласованию с руководством.

Согласование с руководством компании итоговых документов.

Введение системы КРІ:

- ознакомление работников с приказом под их роспись;

- работа по новой системе.

По завершении первого месяца действия новой системы премирования провести общее собрание работников для подведения итогов, ответов на вопросы.

Также рассмотрим этапы внедрения показателей эффективности. К ним относятся:

- описание должностей;

- разработка факторов оценки должностей и описание факторов по уровням;

- разработка бально-факторной шкалы;

- определение показателей;
- установление должностных окладов и расчет вилок окладов.

Вся необходимая информация берется из должностных инструкций ООО «АвтоРус».

Разработка факторов оценки должностей и описание факторов по уровням. Методом экспертной оценки были отобраны следующие ключевые факторы:

- условия труда;
- цена ошибки;
- ответственность;
- сложность работы;
- количество подчиненных;
- профессиональные знания и навыки.

По результатам оценки все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем эту пирамиду разбиваем на грейды.

Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности.

Установление должностных окладов и расчет вилок окладов. Обязательным условием для этого этапа является определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов. Оно должно производиться по единым правилам, независимо от позиции и подразделения.

Затем для каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемая вилка.

Поскольку должностной оклад отражает основную ценность рабочего места, а не эффективность конкретного сотрудника, то можно «накладывать» вилку одинакового диапазона на каждый грейд.

Диапазоны задают верхний и нижний уровень. Размер диапазонов зависит от представления компании о том, каким образом эти же диапазоны поддерживают карьерный рост и другие ценности организации. Поэтому вилка, как правило, имеет постоянное значение. Названия уровней вилки и будут являться категориями профессионального роста.

Заключение

Актуальность работы определяется ее направленностью на процесс совершенствования системы оплаты труда в организации, т.к. оплата труда – один из главных факторов стимулирования персонала.

В данной работе под объектом исследования понимается ООО «АвтоРус». Эта компания занимается предоставлением услуг в виде грузоперевозок.

В теоретическом материале были рассмотрены такие вопросы, как: сущность, формы и системы оплаты труда, функции и роль заработной платы, начисление и выплата заработной платы на предприятии.

Организация оплаты труда – очень трудоемкий процесс, к которому необходимо подходить с большой ответственностью и необходимыми знаниями и ресурсами. Работодателям нужно выбирать подходящую систему оплаты труда, чтобы она была удобна для них и для работников, выгодна и актуальна. Также, нужно разрабатывать подходящую систему премирования работников, которая будет актуальна на конкретном предприятии и будет мотивировать работников выполнять свою работу лучше и эффективнее, что позволит всей организации подняться на новый уровень, так как в ней будут работать более квалифицированные, старательные кадры, которые знают свое дело и стремятся выполнить свою работу еще лучше.

Был проведен анализ организации оплаты труда на предприятии.

На рассматриваемом предприятии установлена окладная и окладно-премиальная система, которая имеет много минусов и при специфике организации в общем и специфике работы кадров и приносит убытки из-за нерационального использования средств на оплату труда.

В работе предложены способы совершенствования системы оплаты труда, которые должны положительно сказаться на работе предприятия, решить проблемы в сфере оплаты труда работников, а именно: неудобство расчета заработной платы для некоторых сотрудников.

На основании анализа предприятия ООО «АвтоРус», можно сказать о том, что система оплаты труда в целом удобна для сотрудников и работодателя, но имеет некоторые минусы и ее можно усовершенствовать таким образом, чтобы сократить расходы на оплату труда, чтобы больше мотивировать работников на лучшее выполнение своих обязанностей и чтобы система стала практически удобной в использовании, что позволит минимизировать ошибки и недочеты в расчете и учете заработной платы для каждого сотрудника. На мой взгляд, предложенные усовершенствования окажутся эффективными для предприятия, если руководители решатся их применить.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с посл. изм. от 21.07.2014 № [11-ФКЗ](#))
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ(ред. от 29.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.09.2018)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2018)
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.08.2018)
6. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 N 94н (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению»
7. Положение о порядке назначения и выплаты государственных пособий гражданам, имеющим детей, утверждено Постановлением Правительства РФ от 04.09.1995г. № 883 (в редакции от 10.06.2005 № 368).
8. Положение о порядке обеспечения пособиями по государственному социальному страхованию, утверждено постановлением Президиума ВЦСПС от 12.11.1984г. № 13-6 (в редакции от 15.04.1992г., с изменениями от 02.03.2008).
9. Постановление Госкомстата РФ от 05 января 2009 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной документации по учету труда и его оплаты».

10. Постановление Правительства РФ от 24.12.2008 № 922 «Положение об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» (с изм. от 11.11.2009).
11. Постановление Правительства РФ от 18.07.1996 N 841 (ред. от 09.04.2015) «О Перечне видов заработной платы и иного дохода, из которых производится удержание алиментов на несовершеннолетних детей»
12. Вещунина Н.Л., Фомина Л.Ф. Анализ системы оплаты труда – М., 2017. – 543 с.
13. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2017. – 464 с.
14. 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.
15. Митрофанова И. А. Управление экономикой труда на предприятии: учеб. пособие. Волгоград: ВолгГТУ, 2018. – 35 с.
16. Митрофанова И. А., Тлисов А. Б. Потенциал модернизации налога на прибыль в современной России: экономико-управленческие аспекты:
17. Новый экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. М.: ИНЭ, 2017. – 1088 с.
18. Павленков В. А. Рынок труда / В. А. Павленков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 364 с.
- 23.Рофе А. И. Экономика труда: учеб. / А. И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2018. – 400 с.
- 25.Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики : учеб. пособие / Г. Э. Слезингер. – М. : Институт труда Минтруда РФ, 2017. – 336 с.
- 26.Федченко А. А. Оплата труда и доходы работников : учеб. пособие / А. А. Федченко, Ю. Г. Одегов. – М. : Дашков и Ко, 2017. – 552 с.
- 27.Цэдэндагва Г. Экономикс : учеб. / Г. Цэдэндагва. – Улаанбаатар: Статистик, 2017. – 265 с.

28. Экономика труда : учеб. / под ред. П. Э. Шлендера, Ю. П. Кокина. – М. : Юристъ, 2018. – 592 с.

30. Экономика труда: учеб. / В. В. Адамчук, Ю. П. Кокин, Р. А. Яковлев; под ред. В. В. Адамчука. – М.: Финстатинформ, 2018. – 151 с.

31. Глисов А. Б., Митрофанова И. А., Пошелюжный С. В. Зарубежный и отечественный опыт государственного управления процессом инновационного развития // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2017. № 16. – С. 19–24.

32. Васильева М. Г., Ковязина Н. З., Михайлов И. А. и др. Заработная плата в 2018 году. – М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2018 – 432 с.

34. Адова И. Б. Социально-экономическая сущность вознаграждения персонала как предмета управления в организации / И. Б. Адова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2018. – № 2 (10). – 30–41.

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

36. Костин Л. А. Российский рынок труда: Вопросы теории, истории, практики / Л. А. Костин. – М.: Профсоюзы и экономика, 2017. – 296 с.

37. Нуртдинова А. Ф. Оплата и нормирование труда / А. Ф. Нуртдинова // Трудовое право. – 2018. – № 4. – С. 74–78.