

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 оплаты труда работников предприятия

Исполнитель Сивицкая Юлия Константиновна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат исторических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Арапов Сергей Васильевич
(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 2019.

Санкт-Петербург
2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы организации оплаты труда	5
1.1 Понятие организации труда и его оплаты.....	5
1.2 Состав и структура заработной платы.....	9
1.3 Формы и системы оплаты труда.....	12
2 Анализ системы оплаты в ИП Стретович В.О. «Доступная среда»	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Стретович В.О. «Доступная среда»	18
2.2 Анализ состава персонала ИП Стретович В.О. «Доступная среда».....	20
2.3 Анализ оплаты труда персонала ИП Стретович В.О. «Доступная среда».....	23
3 Совершенствование оплаты труда в ИП Стретович В.О. «Доступная среда»	31
3.1 Мероприятия по совершенствованию оплаты труда	31
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	40
Заключение	47
Список использованной литературы.....	49

Введение

Для каждой организации, и ее руководства важно создать эффективную систему оплаты труда, которая учитывает необходимость находить компромиссы между интересами работодателя и работника. Система оплаты труда должна обеспечивать возможность предприятию получать прибыль при этом оказывать стимулирующее воздействие на работников к труду и достижению целей организации.

Актуальность данной работы состоит в том, что для большинства компаний статья затрат на оплату труда занимает значительную долю всех затрат. Следовательно, грамотно разработанная система оплаты труда оказывает как стимулирующее воздействие на работников в материальном плане, так и способна приносить значительную выгоду самой организации.

Так как любая деятельность сотрудников в организации нацелена, прежде всего, на получение материального вознаграждения, то система оплаты труда будет направлена на поощрение тех качеств сотрудников, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации.

Для этого руководству организаций требуется создавать такие условия для труда, при которых интересы сотрудников будут совпадать с целями организации. Это позволит привлекать и удерживать квалифицированный персонал, эффективно контролировать и управлять затратами на оплату труда, выдерживая оптимальное количество работников для эффективного функционирования организации.

Оплата труда в организации должна справедливо отражать трудовой вклад сотрудника, при этом важно исключить субъективную оценку о том, как и сколько, платить сотрудникам.

При заключении трудового договора между работодателем и сотрудником организации определяется размер заработной платы, зависящий от последующей результативности работника. На последующее изменение размеров заработной платы оказывают влияние такие факторы: инфляционные

процессы, деятельность государства в области изменения минимального размера оплаты труда, а также деятельность профсоюзов.

В нынешних условиях организации вправе самостоятельно определять используемую форму и систему оплаты труда, государственное регулирование устанавливает определенные ограничения, с целью защиты работника и работодателя, от недобросовестного поведения другой стороны.

Цель работы – разработка предложений по совершенствованию оплаты труда и оценка их эффективности.

Задачи работы:

- исследовать понятие оплаты труда и ее значение для предприятия;
- исследовать виды, формы и системы оплаты труда;
- представить краткую характеристику объекта исследования;
- провести анализ состава персонала;
- оценить оплату труда персонала;
- разработать мероприятия по совершенствованию оплаты труда.

Объект исследования – ИП Стретович Виталий Олегович «Доступная среда».

Предмет исследования – система оплаты труда, применяемая в организации.

Информационной базой работы являлись данные ИП Стретович Виталий Олегович «Доступная среда», а также информационные материалы научных и периодических изданий.

1 Теоретические основы организации оплаты труда

1.1 Понятие организации труда и его оплаты

Оплата труда является совокупным внешним финансовым вознаграждением, которое выплачивается наемному работнику за выполненную им работу. Данное совокупное вознаграждение работнику возмещает затраты его труда, которые связаны с выполнением в компании определенной работы и учитывают его трудовой вклад и участие в достижении общих целей этой компании. Следовательно, системой оплаты труда обеспечивается работнику возмещение всех его трудовых затрат в конкретной компании в форме определенного размера оплаты за труд.

Основным значением системы оплаты труда является стимулирование производственного поведения сотрудников компании, направление его на достижение стратегических задач стоящих перед ней, другими словами, соединение материальных интересов работников и стратегических задач компании.

Вознаграждение за труд в широком смысле представляет собой все виды наград и выплат, которые получает работник в ходе своей трудовой деятельности, признанной с юридической точки зрения законной. В узком понимании оно представляет выплаты персоналу с целью возмещения трудовых затрат, возникших при их найме [16, с.387].

Встречается огромное разнообразие материальных и нематериальных форм вознаграждения, дополнительных стимулов, социальных льгот, отвечающих отдельным элементам системы оплаты труда. Которые в пределах каждой компании структурированы определенным образом, а также формирующих, с одной стороны, модель системы оплаты труда, а с другой – отражают общий уровень затрат на рабочую силу работодателя в данной компании.

Следовательно, оплата труда с точки зрения системного подхода, объединяя отдельные элементы в систему, выступает элементом более сложной системы вознаграждения труда сама. При этом необходимо разграничивать структуру затрат работодателей на рабочую силу, и структуру оплаты труда, как вознаграждения сотрудникам за труд.

Термин «заработная плата» применяется по отношению к лицам, которые работают по найму и получают за свою трудовую деятельность вознаграждение в оговоренном ранее размере.

В современных реалиях заработная плата представляет собой денежную компенсацию, получаемую работником в обмен на свой труд. Другими словами заработная плата рассматривается как цена труда, величина которой определена конъюнктурой рынка труда, то есть спросом на рабочую силу и ее предложением.

В экономике труда и в экономической теории рассматривается и другой подход к определению заработной платы. Здесь заработная плата определяется в следующих аспектах: часть стоимости продукта, созданного трудом и часть дохода от его продажи.

Заработная плата, по мнению Т.Н. Долинина: «с одной стороны, выступает мощным рычагом воздействия на сотрудников с целью повышения эффективности их трудовой деятельности, с другой стороны – является основным источником повышения материального благосостояния людей и улучшением качества их жизни» [26, с. 154].

В заработной плате находят свое выражение экономические отношения, возникающие между обществом, экономическим субъектом, отдельными работниками и трудовым коллективом по поводу их участия в трудовой деятельности и организации ее оплаты.

В своих трудах Ю.М. Остапенко излагает мысль о том, что: «как экономическая категория заработная плата возникла на определенном этапе развития человеческого общества – на стадии товарного производства, когда в социуме с одной стороны появились работодатели, предприниматели, с другой

стороны наемные работники. Работодатели имеют все необходимые средства производства и финансовые ресурсы, предлагают работу на рынке труда для того, чтобы, объединив средства производства и рабочую силу создать общественно значимые и полезные продукты и услуги. Наемные работники не имеют в своей собственности средств производства, но обладают интеллектуальными и физическими способностями к трудовой деятельности, которые они предлагают на рынке труда в качестве товара» [30, с. 73].

Отличительной особенностью заработной платы является то, что она отражает продажу работником своей рабочей силы, другими словами лежит товарный характер рабочей силы.

Заработная плата может рассматриваться как юридический, так и экономический аспект.

Как юридический аспект, заработная плата раскрывает обязанности и права участников трудовых отношений по поводу оплаты труда. На практике подобные взаимоотношения оформляются трудовым договором, хотя возможен вариант отсутствия формального юридического оформления найма.

Как экономический аспект заработная плата анализируется с трех сторон: на макроуровне, на микроуровне – применительно к работнику и к работодателю (см. таблицу 1).

Таблица 1

Заработная плата с точки зрения экономической категории

Наименование	Уровни экономики		
	микроуровень		макроуровень
	работодатель	работник	Государство
Сущность	Заработная плата рассматривается как элемент издержек производства	Заработная плата рассматривается как элемент личного дохода	Доход фактора труда в системе факторного распределения национального дохода
Экономические интересы	Снижение удельных издержек на заработную плату	Рост заработной платы как основного источника дохода	На уровне государства заработная плата формирует платежеспособный спрос работающих по найму на потребительские товары и услуги
Проявление	Работодатель стремится к	Совершенствование качественных и	Государственное регулирование заработной

экономических интересов	повышению эффективности использования имеющихся труд. ресурсов, внедрение трудозаменяющих и трудосберегающих технологий, отбор более мотивированных и квалифицированных сотрудников	количественных характеристик трудовой деятельности, переподготовка и повышение квалификации, построение трудовой карьеры, выдвижение сотрудником доп. требований по оплате труда, межрегиональные и межотраслевые труд. перемещения в поисках более выгодный условий найма	платы, например, индексация заработной платы, установление минимального размера оплаты труда и т.п
-------------------------	---	--	--

Необходимо сказать, что в условиях рыночной экономики уровень и динамика заработной платы выступают точкой соприкосновения интересов основных экономических субъектов: государства, работодателя и наемного работника [34, с. 97].

В условиях российской экономики на уровень заработной платы, ее функции и принципы организации оказывают влияния ряд факторов, (рисунок 1).

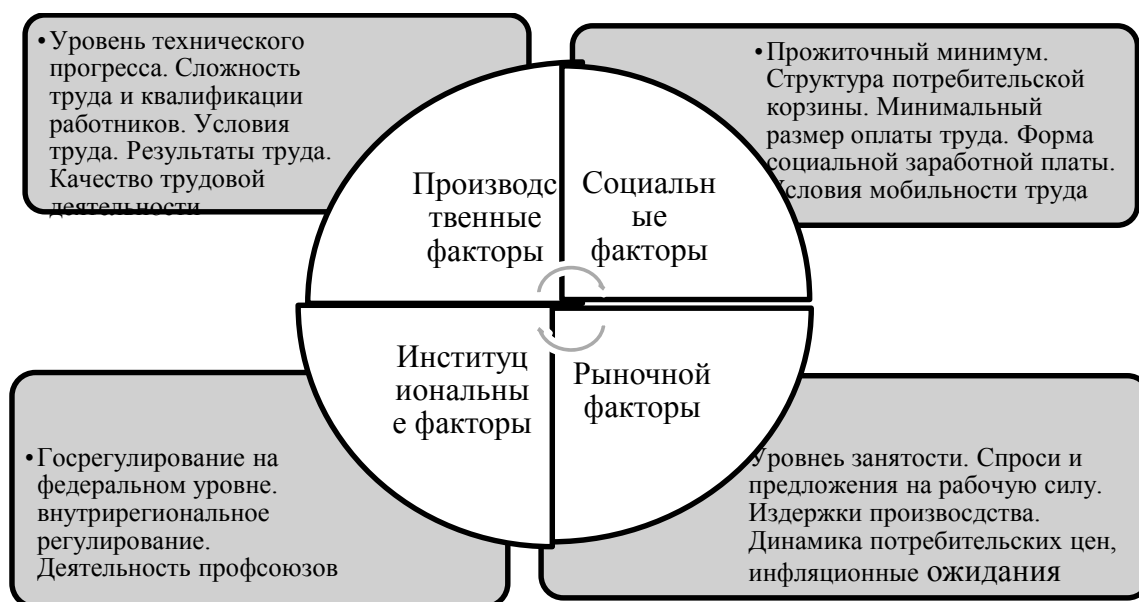


Рис. 1. Факторы, оказывающие влияния на уровень заработной платы

Предложенная к рассмотрению группа факторов оказывает влияние на уровень как реальной, так и номинальной заработной платы, а также на

соотношение темпов роста производительности труда, издержек производства и обоснованность дифференциации заработной платы в различных сферах и отраслях.

1.2 Состав и структура заработной платы

Фонд оплаты труда состоит из начисленных организацией сумм заработной платы в денежной и натуральной формах с учетом отработанного и неотработанного времени, стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты, зависящие от режима работы и условий труда, премии и единовременные поощрительные выплаты, а кроме того выплаты на питание, жилье, топливо, имеющие регулярный характер.

Всю начисленную в организации оплату труда подразделяют на определенные виды:

- основная оплата труда;
- дополнительная оплата труда;
- премии, вознаграждения по результатам работы за определенный период[11, С. 112].

Начисление основной части оплаты труда происходит в зависимости от применяемых в организации форм оплаты труда. Основная часть оплаты труда по ТК РФ не может выплачиваться труженикам реже двух раз в месяц. Дополнительная оплата труда начисляется исходя из документов, подтверждающих право труженика на плату за неотработанное время.

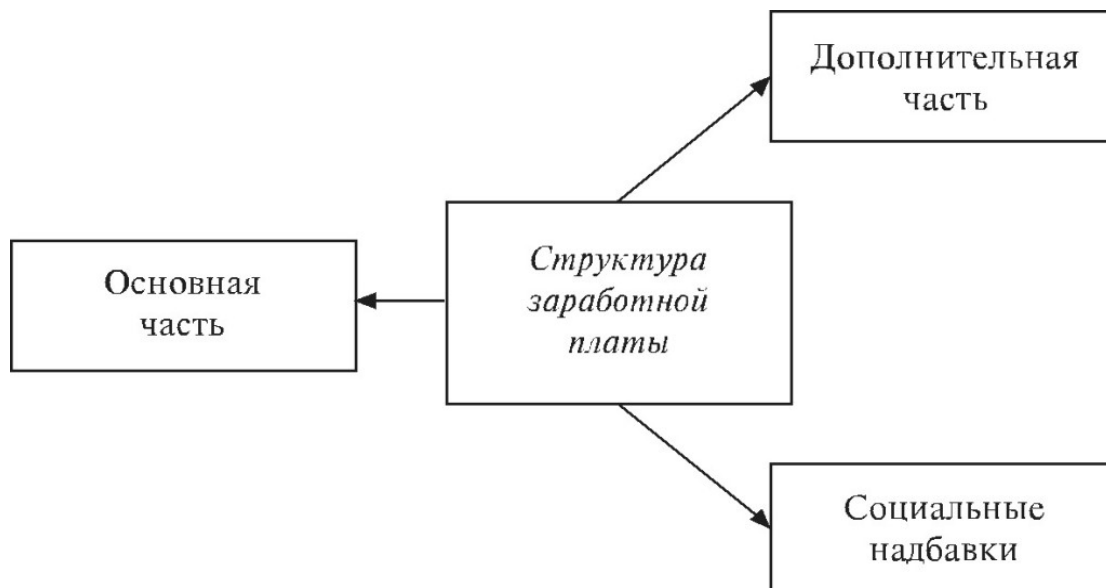


Рис. 2. Структура заработной платы [17, С. 94]

Надбавки и доплаты обычно связаны с особыми критериями работы. Они персонифицированы и имеют стабильный характер, т. е. устанавливаются для определенного человека.

Некоторые доплаты и надбавки считаются обязательными для внедрения на предприятиях всех форм собственности. Государство требует их обязательной выплаты на основании ТК РФ. Остальные доплаты и надбавки используются в отдельных сферах приложения труда. В основной массе данные доплаты также обязательные, однако об их определенных объемах договариваются конкретно в самой организации [11, С. 127].

Доплаты и надбавки по характеру выплаты разделяются на компенсационные и стимулирующие.

При рыночной экономике правительство берет на себя заботу только о некоторых, ограниченных видах гарантий и компенсаций. Оно устанавливает обязательность их выплат в качестве минимально необходимых. При этом подходе наемные труженики получают возможность по мере увеличения отдачи труда при помощи профсоюзов договориться о более больших гарантиях в ходе переговоров с работодателями.

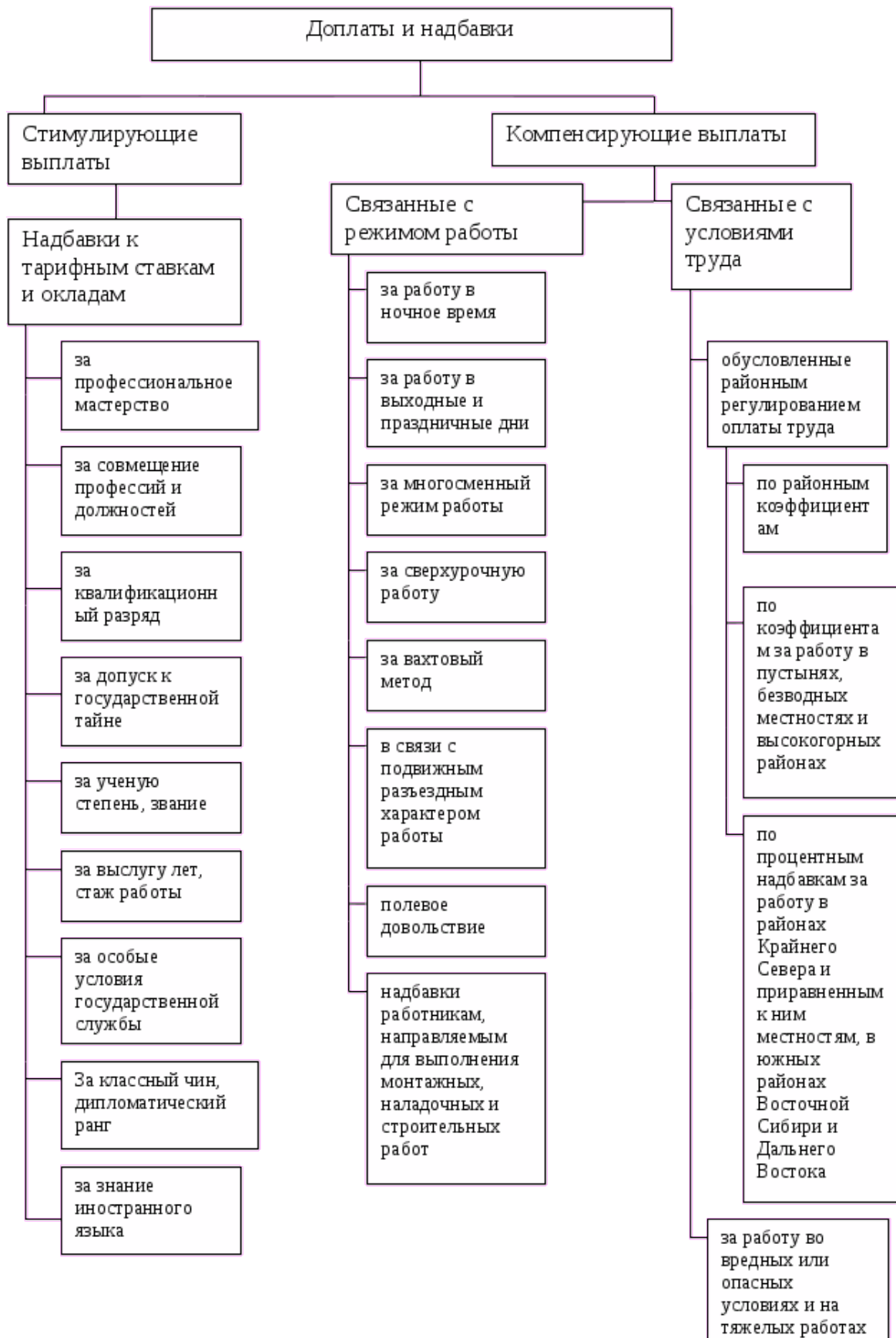


Рис. 3. Доплаты и надбавки к заработной плате

Доплаты и надбавки компенсационного характера гарантированы государством за условия работы, отклоняющиеся от обычных. В современное время существует более 50 видов наиболее популярных доплат и надбавок компенсационного характера.

Как мы уже говорили, максимальный размер компенсационных доплат и надбавок гарантируется государством и обязателен для использования. Доплаты и надбавки стимулирующего характера могут устанавливаться по усмотрению руководства организации. Их размеры определяются руководством организации самостоятельно. При определении объема доплат и надбавок стимулирующего характера учитываются определенные условия работы.

Величина доплат и надбавок определяется обычно относительно должностного оклада либо тарифной ставки за отработанное время. Но организация имеет возможность устанавливать их и в абсолютной сумме — или в равном объеме для всех тружеников, или дифференцировано.

1.3 Формы и системы оплаты труда

Согласно ст.133 ТК РФ месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (свои трудовые обязанности), не должна находиться ниже уровня минимального размера оплаты труда (МРОТ). Согласно ст.135 ТК РФ системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, включая работу в отклоняющихся от нормальных условиях, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, в которых содержатся нормы трудового права [2].

Система оплаты труда подразумевает под собой способ исчисления

размеров вознаграждения, которое подлежит выплате сотрудникам компании на основании произведенных ими затрат труда или по подтвержденным документально результатам трудовой деятельности [12, с.104].

На сегодняшний день, в силу развития рыночных отношений и технического потенциала выделяется ряд систем оплаты труда, обладающих своими специфическими особенностями: тарифная и бестарифная системы, оплата труда на основе плавающих окладов и комиссионной.

В процессе разработки системы оплаты труда включаются три базовых элемента, сочетанием которых определяются виды оплаты труда (Рисунок 4): тарифные ставки; формы оплаты труда; нормирование труда.

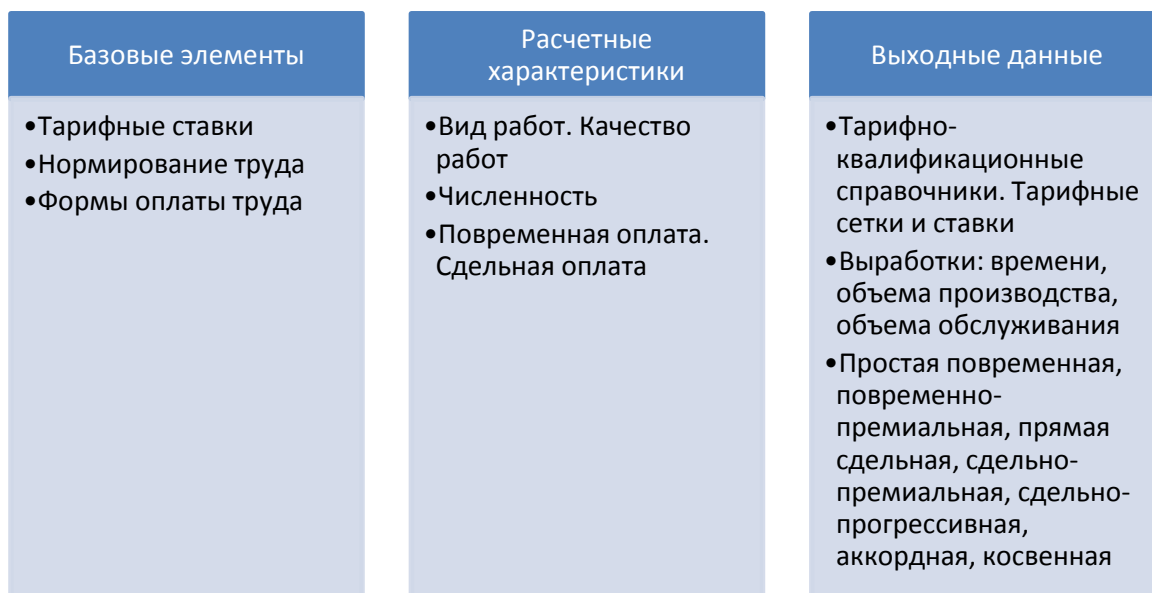


Рис. 4. Базовые элементы для определения системы оплаты труда

В тарифной системе содержится информация о размерах оплаты труда сотрудников в соответствии с видами и качеством работ. Детальные характеристики работ, равно как и предъявляемые требования в отношении квалификации исполнителя содержатся в тарифно-квалификационных справочниках, устанавливающих тарифы в зависимости от специфики профессий.

На сегодняшний день базу формирования системы окладов и тарифных

ставок в целях дифференциации оплаты труда по главным факторам тарифно-образующего характера составляет минимальная заработная плата, которая устанавливается Правительством РФ. В настоящее время минимальный размер оплаты труда, используемый при регулировании оплаты труда, установления величины пособий по временной нетрудоспособности, был установлен на уровне 11280 руб.

На основе продолжительности рабочего времени и минимальной заработной платы, определяемых в законодательном порядке, назначают для 1 разряда и минимальную величину часовых тарифных ставок. Стоит отметить, что при тарифной системе могут применяться тарифные сетки либо ставки.

Тарифная ставка – это таблицы с дневными или почасовыми начиная с первого разряда тарифными ставками. Каждая сетка предусматривает тарифные ставки для оплаты труда повременных работников и сдельщиков. Тарифными ставками в денежной форме выражается величина оплаты труда рабочих на разных видах работ за соответствующую единицу времени.

Второй элемент, определяющий систему оплаты труда, - это норма труда, представляющая собой комплекс норм времени, выработки, численности, объема обслуживания, устанавливаемые администрацией компании для своих сотрудников на основе определенного уровня технического оснащения, технологии.

Третий элемент, определяющий систему оплаты труда, представлен формами его оплаты. В соответствии с количеством времени и труда формы оплаты труда подразделяются на две главные группы – сдельную и повременную. Каждая из них подразделяется на разные виды. Так, сдельная форма включает такие виды, как: прямая, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная и аккордная. А повременная форма оплаты, в свою очередь, бывает простой и повременно-премиальной.

Повременная форма – это оплата труда за какое-то количество отработанного времени вне зависимости от объема выполненных работ. Как правило, за отработанное время принимается один час (при почасовой

тарифной ставке) или один календарный месяц (при помесечной тарифной ставке). При такой оплате труда устанавливаются месячные тарифные ставки или оклады. Данным видом оплаты оплачивают труд сотрудников, который нормированию не поддается. Помесячный оклад устанавливают для оплаты труда служащих, специалистов, руководящих инженерно-технических сотрудников, кассиров, контроллеров, продавцов, кладовщиков компаний. Оклады дифференцированы в зависимости от квалификации, местонахождения организации и его структурных подразделений и других факторов.

В дополнение к повременной тарифной ставке при повременно – премиальной системе для усиления материального стимула сотрудникам начисляются премии, величине которых соответствуют выполненные отдельные показатели в работе.

Представим на рисунке 5 схему повременно-премиальной системы оплаты труда.



Рис. 5. Схема повременно-премиальной системы оплаты труда

При сдельной оплате труда величина заработной платы находится в зависимости от величины расценки и объема выполненной работы. Сдельная оплата труда бывает индивидуальная и коллективная. Индивидуальная сдельная оплата подразумевает начисление заработка по расценкам в соответствии с объемами выполненных работ каждым сотрудником индивидуально.

В случае коллективной оплаты труда сотрудников показателями, за которые определяют расценки, выступают: процент планового выполнения, в суммовом выражении товарооборот, объем оказанных услуг или выполненных работ.

Самая распространенная система сдельной формы оплаты – это сдельно-премиальная. Сотруднику, помимо заработка по сдельным прямым расценкам, выплачивают премию за перевыполнение или выполнение определенных показателей.

Премии начисляются за отработанное фактически время на основе сдельного заработка.

В случае сдельно-прогрессивной системы оплаты труда сотрудников в пределах поставленной исходной базы (нормы) осуществляется по сдельным прямым расценкам, а сверх нормы – по повышенным. Повышение сдельных расценок устанавливается в каждом отдельном случае по особой шкале.

Доплата в рамках данной системы определяется разнообразными методами. Самым универсальным служит такой: первоначально устанавливается часть начисленного по прямым расценкам заработка за полный объем выполненной работы; данную величину умножают на процент перевыполненной нормы выработки, а также коэффициент повышения сдельной расценки, который берется в соответствии с установленной шкалой прогрессивной оплаты.

Кроме того, косвенная сдельная система предназначается для оплаты труда вспомогательного персонала, обслуживающего участка. Такая оплата может быть организована по сдельным расценкам, увеличивающимся на процент от выполнения норм выработки по обслуживаемому участку в среднем.

При аккордной системе оплаты размер заработной платы определяется за полный объем работы, а не отдельную операцию или изделие. Данная система как правило совмещается с премированием за снижение сроков реализации аккордных заданий. Вся стоимость работ устанавливается на основании расценок и временных норм (выработки). Аккордная система используется на работах с продолжительным производственным циклом. Бригадам выдают аккордный наряд, который предусматривает полный комплекс вспомогательных и основных работ. В нарядах указывают начало и окончание

работ, размер заработной платы в зависимости от качества.

Основные виды заработной платы представлены на рисунке 6.

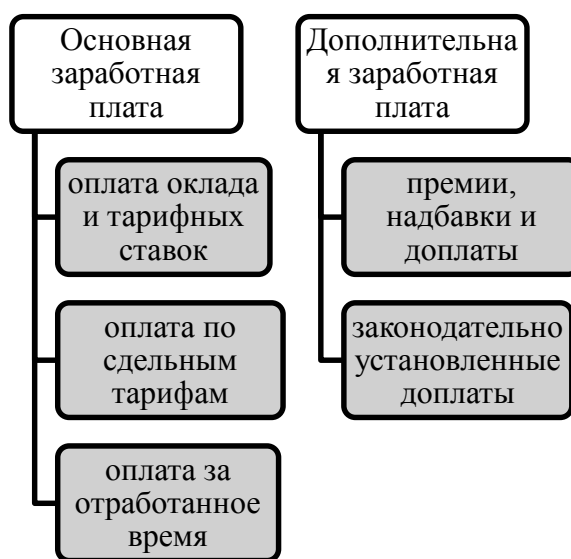


Рис. 6. Виды заработной платы

Основной объем заработной платы начисляется в соответствии с принятыми в компании формами оплаты. Вознаграждения по итогам финансово-хозяйственной деятельности выплачивают из прибыли, которая остается в распоряжении компании, за вычетом направленных на потребление средств.

Таким образом, мы рассмотрели основные показатели анализа системы оплаты труда, которые можно отнести к внутриорганизационным «фильтрам», дающим возможность просеять массив информации, найти ответы на вопросы, рассмотреть ситуации, постоянно возникающие в связи с функционированием компенсационной системы. Эти «фильтры» обращают внимание специалистов и менеджеров внутрь системы, позволяют обдумать действующие механизмы в области оплаты труда и найти ресурсы ее оптимизации.

2 Анализ системы оплаты в ИП Стретович В.О. «Доступная среда»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Стретович В.О. «Доступная среда»

ИП Стретович Виталий Олегович «Доступная среда» действует с 09.10.2015 года на территории Чукотского АО. Основным видом деятельности является торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков.

ИП Стретович В.О. «Доступная среда» осуществляет поставку и установку оборудования по государственной программе «Доступная среда», основной целью которой является создание условий для интеграции в общественную жизнь инвалидов. Это комплексный подход по обустройству и реализации безбарьерной среды, с помощью которой инвалиды будут быстрее адаптироваться в общество и чувствовать себя счастливее. Программа Доступная среда для инвалидов рассчитана на все маломобильные группы населения. Сюда входят и инвалиды-колясочники, и инвалиды по зрению, и инвалиды по слуху. Результатом данной программы должно быть наличие доступности всех объектов инфраструктуры - транспорт, учебные заведения, государственные учреждения, культурные объекты и так далее для всех категорий граждан.

Организационная структура ИП Стретович В.О. «Доступная среда» представлена на рисунке 7.

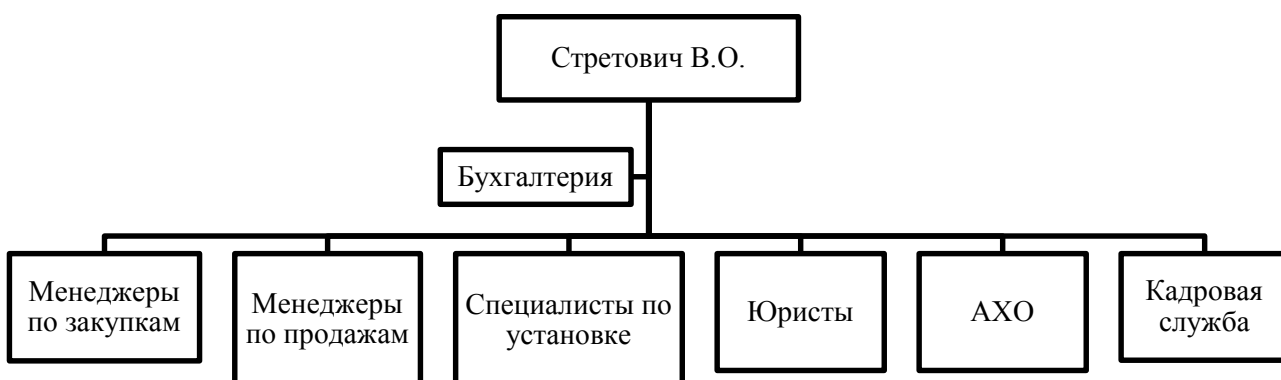


Рис. 7. Состав органов управления ИП Стретович В.О. «Доступная среда»

В организации ИП Стретович В.О. «Доступная среда» применяется линейно- функциональная структура.

Для линейно-функциональной структуры управления характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Следовательно, в условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

Основные показатели деятельности ИП Стретович В.О. «Доступная среда» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные технико-экономические показатели деятельности ИП Стретович В.О. «Доступная среда», тыс.руб.

Показатели	Обзн.	Значение показателей				
		2016г.	2017г.		2018г.	
		Абс. велич.	Абс. велич.	Темп роста, %	Абс. велич.	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	В	100789	92026	91,3	104350	113,4
Себестоимость продаж	С	(87534)	(78092)	89,2	(87877)	112,5
Валовая прибыль	ВП	13255	13934	105,1	16473	118,2
Коммерческие расходы	КР	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	УР	(8601)	(11147)	129,6	(9500)	85,2
Прибыль (убыток) от продаж	ПП	4654	2787	59,9	6973	250,2
Сальдо прочих доходов и расходов	-	(1340)	(2120)	158,2	(3823)	180,3
Прибыль (убыток) до налогообложения	ПН	3314	667	20,1	2481	472,3
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	ЧП	3314	667	20,1	2481	472,3

Выручка от продаж в 2018 году составила 104 350 000 руб. Темп роста в 2017 году по сравнению с 2016 годом составил 91,3 %.

Показатель валовой прибыли организации характеризуется положительной динамикой роста в 2016 году на 18,2 %, в 2017 году на 5,1 %, это связано с повышением валовой рентабельности деятельности организации и свидетельствует об эффективном управлении производственной себестоимостью.

В 2018 году доля управленческих расходов в валовой прибыли организации значительно снизилась (управленческие расходы в 2018 году составляли 57,7 % против 79,6 %, в 2017 году), что подтверждает эффективность управления расходами организации.

Темп роста прибыли от продаж в 2018 году по сравнению с 2017 годом составляет 150,2 %, что в денежном выражении составляет 4 186 000 рублей за счет увеличения количества заказов.

По результатам деятельности организации за 2018 год чистая прибыль составляет 2 481 000 рублей, что на 2 064 000 рублей, чем показатель прибыли за 2017 год.

В связи с увеличением масштаба деятельности организации наблюдается увеличение расходов. Темп роста выручки за 2018 год составляет 13,4 %, что совпадает с темпом роста себестоимости, составляющей 12,5 %.

Таким образом, за рассматриваемый период финансовый результат организации ИП Стретович В.О. «Доступная среда» можно охарактеризовать установленной стабильностью.

2.2 Анализ состава персонала ИП Стретович В.О. «Доступная среда»

Для выявления влияния трудовых ресурсов организации на финансовые результаты используется целая система показателей. Показатели списочной, явочной и среднесписочной численности сотрудников организации являются количественной характеристикой персонала.

Рассмотрим основные количественные показатели, используемые при анализе численности и структуры персонала организации:

- списочная численность – количество работников на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников;
- явочная численность – включает только работников вышедших на работу, на определенную дату;

- среднесписочная численность – необходима для определения численности работников за определенный период.

Численность персонала в 2016 году составляла 84 человека, в 2017 году – 93 человека. На конец 2018 года численность персонала организации составляла 99 человека, из которых по основному месту работы – 70 сотрудников, по внешнему совместительству – 29 сотрудника. Для развития организации на рынке ей необходим трудовой ресурс, за последние три года количество сотрудников организации выросла с 84 до 99 человек.

Персонал организации состоит из двух категорий: работающих по основному месту работы и по совместительству. В таблице 3 приведено соотношение сотрудников организации по основному месту работы и по совместительству.

Таблица 3

Соотношение сотрудников организации по месту работы

Категория	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Основное место	41	48,8	49	52,7	70	70,7
Совместители	43	51,2	44	47,3	29	29,3
Всего	84	100	93	100	99	100

Структура распределения сотрудников организации на работающих по основному месту и по совмещению по отношению к общей численности на протяжении трех лет практически одинакова. Можно сказать, что количество работающих, по основному месту пропорционально работающим по совмещению.

Для того чтобы проанализировать систему оплаты труда в организации, рассмотрим структуру состава персонала организации в таблице 4.

Таблица 4

Динамика изменения общей численности персонала и состава

работающих (по категориям персонала) за 2016-2018 гг. ИП Стретович В.О.

«Доступная среда»

Численность персонала, чел.	Год			Абсолютные отклонения	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017
Общая численность	84	93	99	9	6
В том числе,					
По полу					
Женщин	30	34	35	4	1
Мужчин	54	59	64	5	5
По возрасту,					
До 30 лет	17	19	23	2	4
30-40 лет	46	51	52	5	1
40-50 лет	13	14	15	1	1
50 и старше	8	9	9	1	0
По уровню образования,					
Среднее	7	8	6	1	-2
Среднее профессиональное	24	20	19	-4	-1
Высшее	53	65	74	12	9

Штат сотрудников ИП Стретович В.О. «Доступная среда» в 2018г. составляет 99 человека. Каждый из работников тесно связан между собой, как звенья одной цепочки. Взаимоотношения в коллективе между сотрудниками очень важны. Проанализируем численность персонала и состав работающих за ряд лет.

Можно сделать вывод, что численность персонала ИП Стретович В.О. «Доступная среда» на протяжении 3-х лет постоянно возрастает. Это говорит о стабильности ИП Стретович В.О. «Доступная среда». В целом, за весь период, численность возросла на 15 человек. Рассматривая категории персонала по полу можно сделать вывод, что мужчин работает больше, чем женщин.

Если рассматривать категории персонала по уровню образования, то персонала с высшим образованием в компании больше всего и данная категория постоянно возрастает. Людей со средне-специальным образованием в компании мало. За анализируемый промежуток времени их количество постоянно уменьшается.

В ИП Стретович В.О. «Доступная среда» преобладает численность мужчин, что обусловлено спецификой организации.

В компании высока доля работников в возрасте 30-40 лет. Это связано с

тем, что работа в компании является привлекательной именно для данной категории персонала (табл. 5).

Таблица 5

Динамика структуры персонала за 2016-2018 гг. ИП Стретович В.О.
«Доступная среда»

Численность персонала	Год					
	2016		2017		2018	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Общая численность	84	100	93	100	99	100
В том числе административный персонал	8	9,52	9	9,68	9	9,07
Рабочая группа	70	83,33	76	81,72	82	82,83
Обслуживающий персонал	7	8,33	8	8,60	8	8,08

Как мы видим, структура персонала относительно стабильна. Увеличение численности персонала за анализируемый период произошло в основном, за счет роста показателя численности рабочей группы (до 82 чел.).

Таким образом, мы видим, что за рассматриваемый период численность персонала ИП Стретович В.О. «Доступная среда» увеличилась, но в структурном составе существенных изменений не произошло.

2.3 Анализ оплаты труда персонала ИП Стретович В.О. «Доступная среда»

Система оплаты труда в организации одинакова для всех категорий работников.

В организации ИП Стретович В.О. «Доступная среда» применяется повременная система оплаты труда с котловым методом отнесения затрат по статье «оплата труда». Остальные статьи затрат в организации учитываются позаказным методом на конкретные договоры.

Отрицательной стороной применения метода отнесения затрат по оплате труда является невозможность отнесения затрат к конкретным договорам, что

затрудняет процесс расчета затрат по аналогичным договорам.

Размер заработной платы сотрудников организации зависит от фактически отработанного времени.

Исходя из ранее перечисленного, можно сказать, что мотивации персонала в организации почти отсутствует. При этом присутствуют некоторые элементы, которые могут осуществлять функцию стимулирования персонала к трудовой деятельности. Рассмотрим некоторые из них:

- материальная помощь в различных ситуациях (рождение ребенка, смерть близкого родственника и др.);
- повышение квалификации за счет организации.

Выплата заработной платы в организации осуществляется два раза в месяц согласно законодательству Российской Федерации. В двадцатых числах месяца выплачивается аванс, составляющий 40 процентов от оклада, в пятых числах следующего месяца выплачивается заработная плата.

Проанализируем фонд оплаты труда ИП Стретович В.О. «Доступная среда» за три предшествующих года, для этого составим таблицу 6.

Таблица 6

Динамика ФОТ за период 2016-2018 год

Категории персонала	Фонд оплаты труда, тыс. руб.				
	2016	2017	Темп роста, %	2018	Темп роста, %
Административный персонал	12350	10290	83,3	12454	121,0
Рабочая группа	38613	34940	90,5	42356	121,2
Обслуживающий персонал	1650	1515	91,8	1835	121,1
Всего:	52613	46745	88,8	56645	121,2

В 2018 году фонд оплаты труда возрос по сравнению с 2017 годом на 21,2%, что в денежном выражении составляет 9 900 000 рублей.

Рассмотрим структуру фонда заработной платы за 2018 год, исходя из категорий персонала, рисунок 8.

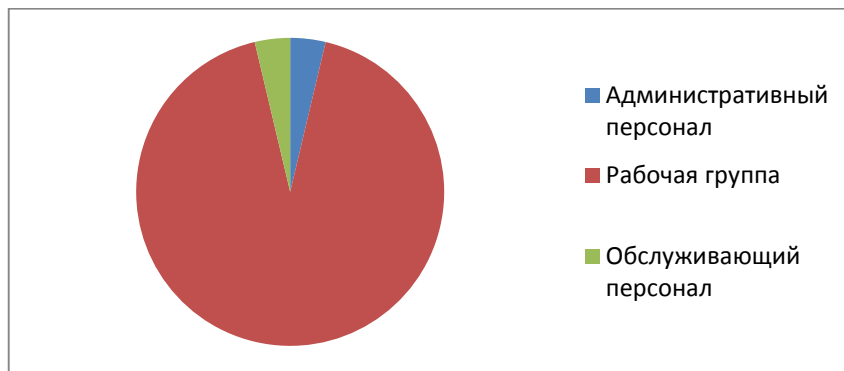


Рис. 8. Структура заработной платы по категориям персонала

Основную часть заработной платы составляют затраты на оплату труда рабочей группы персонала организации, доля затрат на оплату труда составляет 75% от общего объема фонда оплаты труда. Второй затратной группой является административный персонал, составляющий 22 % от общего объема фонда оплаты труда.

Выявим факторы, повлиявшие на этот рост. Для этого проведем следующий факторный анализ:

1) изменение ФОТ ($\Delta\text{ФОТч}$) за счет изменения численности работников:

$$\Delta\text{ФОТч} = \text{Ч}_{2018} - \text{Ч}_{2017} * \text{З}_{2017}, \quad (1)$$

где $\Delta\text{ФОТч}$ - изменение ФОТ за счет изменения численности работников;

$\text{Ч}_{2018}, \text{Ч}_{2017}$ - численность работников предприятия, чел.;

З_{2017} - средняя заработная плата, руб./чел.

2) изменение ФОТ ($\Delta\text{ФОТз}$) за счет изменения средней заработной платы:

$$\Delta\text{ФОТз} = \text{З}_{2018} - \text{З}_{2017} * \text{Ч}_{2018}, \quad (2)$$

где $\Delta\text{ФОТз}$ - изменение ФОТ за счет изменения средней заработной платы;

$\text{З}_{2018}, \text{З}_{2017}$ - средняя заработная плата, руб./чел.;

Ч_{2018} - численность работников предприятия, чел.

3) общее влияние:

$$\Delta\text{ФОТ} = \Delta\text{ФОТч} + \Delta\text{ФОТз} \quad (3)$$

Произведем расчет, исходя из данных за 2017 и 2018 годы. Данные для

расчета представлены в таблице 7.

Таблица 7

Данные для факторного анализа ФОТ

Показатели	Значение показателей	
	2017	2018
Численность работников предприятия	93	99
Средняя заработная плата, тыс. руб.	502,63	422,72
ФОТ, тыс. руб.	46745	56645

Из таблицы 8 видно, что увеличение численности работников повлекло за собой увеличение ФОТ на 9900 000 рублей. За счет уменьшения средней заработной платы на 79 910 рублей ФОТ увеличился на 9 900 000 рублей.

Таблица 8

Влияние факторов на ФОТ

Фактор	Влияние фактора, тыс. руб.	Расчет
Изменение ФОТ за счет изменения численности работников предприятия	20 608	$(99-93)*502,63$
Изменение ФОТ за счет изменения средней заработной платы	-10 708	$(422,72-502,63)*99$
Общее влияние	9 900	$20 608-10 708$

Рассмотрев структуру фонда заработной платы, можно сказать следующее: организация сохранила свой темп работы, предоставила дополнительные рабочие места, соответственно этому фонд заработной платы на 2018 год увеличился, на него повлияло изменение численности сотрудников на 44 %.

Формой заработной платы, используемой в организации, является повременно-премиальная форма. Следовательно, заработная плата сотрудников организации состоит из двух частей: оклада и премии.

Размер окладной части заработной платы работника производится на основании табеля отработанного времени, который в течение месяца формирует отдел кадров.

При расчете заработной платы за месяц в организации производится анализ неявок (отклонений). В состав отклонений включаются:

- нахождение сотрудника в командировке;
- отсутствие по невыясненным причинам;
- болезнь;
- уход за детьми;
- ежегодный отпуск;
- отпуск без сохранения заработной платы и другие причины.

Наличие отклонения (отсутствие сотрудника на рабочем месте по одной из выявленных причин) влечет за собой изменение метода расчета заработной платы.

Например, размер заработной платы работника, находившегося в командировке, будет состоять из части оклада, среднего заработка и премии.

Размер оклада будет рассчитан из фактически отработанного времени на рабочем месте, т.е. он не будет включать ту часть суммы, которая приходится на дни командировки сотрудника.

За дни командировки будет произведен расчет среднего заработка согласно статье 167 ТК РФ.

Премияльная часть заработной платы начисляется на основании приказа индивидуального предпринимателя. Размер премии определяет руководство, основываясь на документе «Табель загрузки персонала за месяц», формируемом отделом экономики с корректировкой отдела кадров.

Рассмотрим процесс начисления заработной платы в организации.

Начисляется заработная плата последним днем месяца. В расчете учитываются следующие виды расчета:

- оклад по дням;
- оклад по дням совместителей из расчета 0,5 ставки;
- оплата больничных листов;
- оплата по среднему заработку;
- оплата отпуска по календарным дням;
- премия и др.

Начисления заработной платы осуществляется поэтапно в течение

месяца. Сначала в базу данных заносится первичная кадровая информация в базу данных (приказы, больничные, удержания и др.).

В конце месяца производится расчет заработной платы сотрудников организации за месяц. Проведение документа расчета заработной платы является последним документом месяца.

Рассмотрим примеры расчетов по оплате труда:

- расчет оплаты отпуска сотрудника:

Сотрудник уходит в отпуск на 14 дней. Произведем расчет размера отпускных. Данные для расчета среднего заработка в таблице 9.

Таблица 9

Расчет дохода сотрудника за год

Расчетный период		Выплаты, учитываемые при исчислении среднего заработка, руб.
Год	Месяц	
2017	Апрель	20 000,00
2017	Апрель	Премия за 1 мес.: 42 100,00
2017	Май	20 000,00
2017	Май	Премия за 1 мес.: 42 100,00
2017	Июнь	10 434,78
2017	Июнь	Премия за 1 мес.: 22 000,00
2017	Июль	Премия за 1 мес.: 12 000,00
2017	Июль	5 555,56
2017	Сентябрь	Премия за 1 мес.: 28 950,00
2017	Ноябрь	20 000,00
2017	Ноябрь	Премия за 1 мес.: 53 600,00
2017	Декабрь	20 000,00
2017	Декабрь	Премия за 1 мес.: 42 100,00
2018	Январь	14 736,84
2018	Январь	Премия за 1 мес.: 39 650,00
2018	Февраль	19 047,62
2018	Февраль	Премия за 1 мес.: 40 100,00
2018	Март	20 000,00
2018	Март	Премия за 1 мес.: 42 100,00
Итого		514 474,80

Рассчитывается годовой доход сотрудника – 514 474,80 рублей, после чего рассчитывается средний дневной доход, путем деления годового дохода сотрудника на количество календарных дней расчетного периода.

Сумма, подлежащая к перечислению сотруднику, – 28 129,16 рублей, при этом НДФЛ к перечислению 4 203 рубля.

- расчет оплаты за командировки:

Расчет среднедневного дохода сотрудника аналогичен расчету при оплате отпуска сотрудника.

- расчет оплаты больничного листа сотрудника:

Рассчитаем больничный лист по уходу за ребенком сотрудника, стаж которого составляет 7 лет 1 месяц.

Согласно законодательству пособие по временной нетрудоспособности выплачивается в зависимости от страхового стажа работника, таблица 10.

Таблица 10

Размер пособия исходя из стажа

Страховой стаж	Размер больничного, в процентах от среднего заработка, %
менее 5 лет	60
от 5 до 8 лет	80
8 лет и более	100

В примере начисленное пособие по уходу за ребенком рассчитано из 80 процентов от среднедневного заработка за пять календарных дней.

Среднедневной заработок рассчитывается исходя из заработка работника за два расчетных года.

В примере расчета заработок обоих годов не превышает предельных сумм и в расчет попадает в полном размере, таблица 11.

Таблица 11

Заработная плата за расчетные годы

Год	Заработок	Предельная величина	Страхователь
2017	235 025,10		Организация
Итого:	235 025,10	512 000	
2018	428 358,25		Организация
Итого:	428 358,25	568 000	

Рассчитаем средний заработок работника за два года, составляющий 908,74 рубля.

$$663\,383,35/730=908,74 \text{ руб.}$$

Следовательно, за 5 дней больничного листа сотруднику будет начислено 3 634,96 рублей.

$$908,74*0,8*5=3\,634,96 \text{ руб.}$$

Пособие по уходу за ребенком выплачивается за счет средств ФСС.

- премия в организации начисляется по результатам работы сотрудников за месяц.

Основанием начисления премии служит приказ о премировании сотрудников организации в соответствии с Положением об оплате труда и премировании работников ИП Стретович В.О. «Доступная среда». В данном документе перечислены сотрудники организации, размеры премий подлежащих выплате по итогам месяца. Также указывается должностное лицо ответственное за исполнение приказа.

Таким образом, за рассматриваемый период финансовый результат организации ИП Стретович В.О. «Доступная среда» охарактеризован установленной стабильностью. Численность персонала ИП Стретович В.О. «Доступная среда» в 2016 году составляла 84 человека, в 2017 году – 93 человека. На конец 2018 года численность персонала организации составляла 99 человека. Для развития организации на рынке ей необходим трудовой ресурс, за последние три года организация выросла с 84 до 99 человек.

В организации ИП Стретович В.О. «Доступная среда» применяется повременная система оплаты труда с котловым методом отнесения затрат по статье «оплата труда». Остальные статьи затрат в организации учитываются позаказным методом на конкретные договора. Отрицательной стороной применения метода отнесения затрат по оплате труда является невозможность отнесения затрат к конкретным договорам, что затрудняет процесс расчета затрат по аналогичным договорам.

3 Совершенствование оплаты труда в ИП Стретович В.О. «Доступная среда»

3.1 Мероприятия по совершенствованию оплаты труда

По данным, полученным в ходе анализа применяемой системы оплаты труда, выявлены места, требующие корректировки. Обобщим основные проблемы, выявленные в результате анализа применяемой системы оплаты труда:

- применение котлового метода учета затрат по оплате труда;
- отсутствие взаимосвязи между результатами труда сотрудников и заработной платой;
- отсутствие системы премирования, основанной на результатах сотрудников;
- отсутствие доступной системы штрафных санкций.

Для совершенствования системы оплаты труда в организации ИП Стретович В.О. «Доступная среда» необходимо провести ряд мероприятий, затрагивающих различные направления.

Исходя из сделанных выводов, необходимо, внести корректировки в систему оплаты труда применяемую организации ИП Стретович В.О. «Доступная среда».

Во-первых, в организации необходимо произвести корректировку в форме оплаты труда.

Поскольку ИП Стретович В.О. «Доступная среда» осуществляет реализацию специфических товаров и сопутствующих услуг по доставке и настройке, предлагается внедрение в организацию ИП Стретович В.О. «Доступная среда» стоимостно-ориентированной системы оплаты труда. Данная система направлена на стимулирование и ориентирование сотрудников организации, на повышение качества выполняемых ими работ.

Сравнительный анализ применяемой и предлагаемой систем оплаты

труда по основным параметрам в таблице 12.

Таблица 12

Сравнительный анализ систем оплаты труда

Параметр	Система оплаты труда	
	Применяемая система	Предлагаемая система
Метод учета затрат	«Котловой»	«Показанный»
Оценка целесообразности участия в торгах	Невозможно	Возможна и необходима
Риски отклонения от прогнозируемых параметров проекта	Отражаются на собственнике и высшем руководстве	Отражаются в равной мере на собственнике и сотрудниках
Стимулирование сотрудников к повышению эффективности	Частично отсутствует	Присутствует

Предлагаемая система оплаты труда предусматривает наличие «показанного» метода учета затрат в ИП Стретович В.О. «Доступная среда».

При данном методе затраты по оплате труда будут учитываться по конкретным договорам, это позволит спрогнозировать возможные затраты при участии в торгах на будущие поставки и оценить относительную эффективность использования трудовых ресурсов постфактум.

Также предлагаемая система содержит в себе разделение в равной степени рисков отклонений от прогнозируемых параметров между собственниками и сотрудниками организации. Данный пункт будет реализован с помощью введения разработанной системы премирования для организации.

Стимулирование сотрудников к повышению эффективности в предлагаемой системе оплаты труда состоит из системы премирования персонала и организационно-плановых мероприятий.

В целом предлагаемая система оплаты труда сотрудников организации состоит из двух компонентов: постоянной (окладная) и премиальной части.

Премиальная часть зависит от эффективности работы сотрудника. Другими словами, премирование персонала представляет собой одно из направлений его мотивирования для достижения ежемесячных хороших показателей, при этом начисление премии осуществляется по итогам

завершения контрактов.

Основной задачей внедрения стоимостно-ориентированной системы оплаты труда является повышение мотивации сотрудников организации, формирование у них экономических стимулов для исполнения договоров. При применении данной системы образуется взаимосвязь между размером заработной платы сотрудников и стоимостным показателем.

Во-вторых, для решения проблемы отсутствия системы премирования, ориентированной на результаты сотрудников, рассмотрим задачи по объективной оценке учета вклада каждого сотрудника на подготовительном этапе заключения договора.

При эффективной договорной деятельности подготовка заключается в анализе и проведении расчетов условий и ресурсов, необходимых для реализации проектов.

Таким образом, на подготовительном этапе:

- осуществляется сбор документации и информации;
- разделение обязательств договора на отдельные этапы и конкретизация сроков завершения каждого этапа;
- подбор и закрепление за конкретными исполнителями этапов;
- определение стоимости (бюджета) сделки и ее этапов;
- определение плановой эффективности, прибыли от проекта;
- определение размера премиального фонда.

Исходя из вышеперечисленных условий, можно сказать, что система материального стимулирования сотрудников организации должна соответствовать следующим критериям:

- ориентация на достижение конечных целей (результата) проекта;
- наличие зависимости премирования от сложности и рисков проекта;
- прозрачность – система мотивации персонала должна быть понятна всем участникам проекта;
- система стимулирования должна быть максимально независима от субъективной оценки заказчика или руководителя организации.

Согласно данным критериям, система материального стимулирования должна рассматриваться в виде программы материальных мероприятий, направленных на мотивирование сотрудников для «закрытия» договора, рисунок 9.



Рис. 9. Программа мотивационных мероприятий

Данная программа охватывает все категории сотрудников в организации и выполняемые проекты, включает в себя формирование премиального фонда, разработку механизма расчета и оценки показателей выполняемых работ и систему поощрений сотрудников организации за выполненные работы.

Данная программа мотивационных мероприятий должна быть приведена в документе «Положении о премировании работников организации». Этот документ позволяет упорядочить процесс назначения и выплаты премий.

Согласно статье 135 ТК РФ, система оплаты труда, включая систему премирования, устанавливается коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Программа материальных мероприятий содержит в себе методику определения размера премиального фонда, рассчитываемого на стадии преддоговорной работы.

Существуют два метода расчета премиального фонда в проектных организациях:

- процент от планируемой прибыли при реализации договора плюс процент от экономии затрат;
- сумма рассчитывается на основе окупаемости за счет доходов,

полученных в прогнозируемом будущем.

Оба метода содержат известную величину сметы затрат, поэтому частично величина премиального фонда будет складываться из одних и тех же статей, за исключением в первом случае прибыли от реализации, а во втором случае утвержденной суммы, достаточной для мотивации сотрудников, задействованных в исполнении условий договора.

Величина премиального фонда (ПФ) может быть рассчитана следующим образом:

$$\text{ПФ} = (\text{NPV} * \text{к} + \Delta\text{В}) * (1 - \frac{t}{T}), \quad (5)$$

где NPV – чистый дисконтированный доход от реализации проекта, руб.;

к – коэффициент, указывающий на согласованную заказчиком проекта долю от планируемых расходов, направляемую на премирование, $0 < \text{к} < 0,2$;

$\Delta\text{В}$ – абсолютное отклонение между планируемой и фактической суммой бюджета на реализацию проекта, руб.;

t - количество дней просрочки реализации проекта, дн.; T – утвержденное время реализации проекта, дн.

В тоже время абсолютное отклонение ($\Delta\text{В}$) между планируемой и фактической суммой бюджета на реализацию проекта рассчитывается по формуле

$$\Delta\text{В} = \text{СЗ}_{\text{пл}} + \text{РПР}_{\text{пл}} + \text{РНПР}_{\text{пл}} - \text{СЗ}_{\text{ф}} - \text{РПР}_{\text{ф}} - \text{РНПР}_{\text{ф}}, \quad (6)$$

где СЗ – смета затрат на работы по проекту, руб;

РПР – резерв на покрытие планируемых рисков, руб;

РНПР – резерв на покрытие непредвиденных рисков, руб.

Рассчитаем данным методом размер премиального фонда по договору, выручка которого составила 27 000 000 руб., при этом чистый дисконтированный доход от реализации проекта составил 5 670 000 руб. Срок реализации данного договора был 27 дней, при этом просрочка составила 5 дней. По данным экономического отдела абсолютное отклонение от запланированных показателей суммы бюджета составляет 2 250 000 рублей.

$$\text{ПФ} = (5670 * 0,17 + 2250) * (1 - 5/27) = 2603000 \text{ руб.}$$

После определения размера премиального фонда необходимо правильно оценить вклад каждого сотрудника и соответственно распределить премиальный фонд. Для решения данного вопроса используются критерии оценки, приведенные в документе «Положение о премировании в организации».

Так как целью программы мотивации является повышение эффективности выполнения работ сотрудниками при сохранении качества выполненных работ, то необходимо определить правила оценки этих показателей.

Измерение эффективности предусматривает вычисление соотношения результата и затрат. Затраты, контролируемые сотрудником, обычно выражаются в виде трудозатрат.

Поскольку невозможно измерить эффективность количественно, ее оценка осуществляется качественно; исходя из этого, в организации необходимо:

- ввести шкалу эффективности (например «низкая», «нормальная», «высокая» или в баллах от 1 до 5);
- определить перечень характеристик, детализирующих понятие эффективности;
- для каждой из характеристик сформировать шкалы из нескольких значений, указав для каждого условия его достижения;
- указать правило вычисления значения эффективности на основе оценок характеристик.

Этот метод может быть реализован путем введения весов характеристик, например от 0 до 1. При этом оценка эффективности (Э) в баллах будет вычисляться по формуле

$$\text{Э} = \text{В} * \text{к}, \quad (7)$$

где В – вес характеристики;

к – оценка характеристики.

Премия за выполненную работу сотрудником зависит от большого количества параметров, которые необходимо учитывать при разработке системы премирования участников проектных команд. Рассмотрим основные параметры оценки, таблица 13.

Таблица 13

Параметры системы премирования участников

Параметры премирования	Описание параметров
Периодичность премирования	По окончании проекта
	За выполнение отдельной сделки
	Периодическая (квартальная, месячная)
Размер плановой премии	В проценте от оклада, в зависимости от роли в сделке
Форма премирования	Индивидуальная
	Коллективная
	Комбинированный план
Условия премирования	Соблюдение бюджета сделки
	Соблюдение сроков
	Соблюдение стандартов качества
	Удовлетворение покупателя
Показатели премирования	Финансово-экономические показатели сделки
	Сложность сделки
	Качество выполненных работ
	Сроки выполнения работ
Уровень достижения целей	Три уровня (пороговый, плановый и максимальный)
	Один плановый уровень
Зависимость между показателем премирования и суммой премии	Фиксированная ставка
	Переменная ставка, увеличивающаяся в прогрессии
	Взаимосвязанные показатели
Момент выплаты премии	Сразу после завершения сделки
	Через определенный промежуток времени после получения оплаты

Основными проблемами компании были нежелание сотрудников участвовать в сложных и неудобных сделках, когда необходимо выезжать к клиенту в удаленные районы, находиться длительное время у заказчика и т.п.

Параметры, на основе которых будет рассчитываться размер премии,

представлен в таблице 14.

Таблица 14

Разработанная система премирования сотрудников

Параметры системы премирования	Описание параметров
Периодичность премирования	За выполнение отдельных этапов проекта
Размер плановой премии	В процентах от оклада, в зависимости от роли в проекте: руководитель проекта: 100 процентов от оклада за отчетный период; 1) исполнитель: 80 процентов от оклада за отчетный период; 2) административный аппарат 80 процентов от оклада за отчетный период; 3) обслуживающий аппарат 60 процентов от оклада за отчетный период.
Форма премирования	Комбинированный план. В плане присутствуют и коллективные, и индивидуальные показатели премирования.
Условия премирования	Удовлетворение заказчиков не менее чем на 75 процентов, по результатам опроса (если уровень удовлетворенности клиентов меньше заданного, рассчитанная премия не начисляется).
Показатели премирования	Сложность проекта (оценивается согласно таблице 13). Качество выполнения работ сотрудником (оценивается исходя из количества замечаний и ошибок). Сроки выполнения работ сотрудником (согласно графику проекта).
Зависимость между показателем премирования и суммой премии	Фиксированная ставка премиальных по показателям выполнения плана по срокам и бюджету проекта: Плановый уровень показателя соответствует 100 процентов от плановой премии. За перевыполнение показателя премия не увеличивается. Для рабочей группы сотрудников: премия, рассчитанная исходя из качества и сроков выполнения проектных работ, умножается на коэффициент сложности проекта. Для обслуживающей группы сотрудников: премия, рассчитанная исходя из сроков выполнения проектных работ, умножается на коэффициент сложности проекта. Для административной группы сотрудников: премия, рассчитанная исходя из сроков выполнения проектных работ, умножается на коэффициент сложности проекта.

Рассмотрим, как будет применяться на практике предложенная система премирования сотрудников. Произведем расчет размера премии для менеджера по продажам по итогам сделки, таблица 15.

Таблица 15

Расчет премии для менеджера

Показатели премирования	Плановый уровень	Фактический уровень	Процент плановой прибыли, %
Удовлетворенность клиента, %	75	78	-
Сложность сделки	14	20	-
Качество оказанных сопутствующих услуг	10	4	20
Сроки выполнения работ	3 дня	3 дня	40
Бюджет этапа проекта, %	100	98	40
ИТОГО			100

В данной ситуации размер премии за этап проекта будет рассчитываться так:

$$K_{\pi} = 80 * \frac{20}{14} = 114,3 \%$$

Размер плановой премии составляет 80 процентов от оклада за отчетный период. Поскольку условие выплаты премии выполнено, т.е. достигнута удовлетворенность клиента на уровне не менее 78 процентов, рассчитанная премия выплачивается сотруднику в полном объеме в размере 114,3% от оклада.

Согласно штатному расписанию оклад менеджера по продажам составляет 17 000 рублей, следовательно, премия за выполнение этапа проекта составит: $P = 17\,000 * 1,143 = 19431$ рублей.

Далее рассмотрим, как предложенная система премирования будет применяться для расчета размера премии обслуживающей группы организации. Произведем расчет размера премии для юриста по результатам выполнения договора для рассмотренной ранее сделки, таблица 16.

В данной ситуации размер премии будет рассчитываться так:

$$K_{\pi} = 60 * \frac{20}{14} = 85,7 \%$$

Таблица 16

Расчет премии для экономиста

Показатели премирования	Плановый уровень	Фактический уровень	Процент плановой премии, %
Удовлетворенность клиента, %	75	78	-

Сложность проекта	14	20	-
Сроки выполнения работ	3 дня	3 дня	40
Бюджет этапа проекта, %	<100	98	60
		ИТОГО	100

Размер плановой премии составляет 60 процентов от оклада за отчетный период. Поскольку условие выплаты премии выполнено, т.е. достигнута удовлетворенность клиента на уровне не менее 78 процентов, рассчитанная премия выплачивается сотруднику в полном объеме в размере 85,7 процентов от оклада.

Согласно штатному расписанию оклад юриста составляет 40 000 рублей, то премия за выполнение этапа проекта составит

$$П = 40\,000 * 0,857 = 34\,280 \text{ рублей.}$$

Штрафные санкции в положении о премировании не применяются, т.к. при невыполнении или некачественном выполнении сотрудниками своих обязанностей показатели «удовлетворенности клиента», «качество работ» и «срока работ» окажут влияние на размер премии сотрудника. Например, при удовлетворенности клиента ниже порогового значения в 75 процентов премия не начисляется. Отсутствие в таком случае премии уже достаточное наказание для сотрудников, т.к. премия является существенной частью оплаты труда.

Следует отметить, что при внедрении системы премирования для сотрудников следует учитывать уже имеющиеся в компании системы стимулирования, для того чтобы не было «задвоения» выплат и при этом система премирования оставалась привлекательной для всех участников процесса. Поэтому следует не забывать про моделирование расчетов системы премирования, которое позволит выявить и откорректировать несоответствия в программе премирования, а также избежать ошибок при ее внедрении.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Оценим эффективность предложенных мероприятий по

совершенствованию системы оплаты труда в ИП Стретович В.О. «Доступная среда», для этого смоделируем ситуацию.

Разработанные изменения в системе оплаты труда направлены на повышение стимулирующей роли заработной платы, основанной на обеспечении взаимосвязи размеров вознаграждения работников и результатов их деятельности при динамичном фонде оплаты труда.

Составим таблицу с экономическими показателями деятельности ИП Стретович В.О. «Доступная среда». В таблице 17 приведены экономические показатели, полученные в 2018 году по договору № 1, срок реализации которого составил 2 месяца, и смоделируем ситуацию, если бы предложения были внедрены в систему оплаты труда.

Таблица 17

Экономические показатели деятельности по договору № 1

Показатели	До внедрения	После внедрения	Изменение	
			Сумма	Темп роста, %
Численность персонала, чел.	26	23	-3,0	88,5
Выручка от продаж, тыс. руб.	2 440	2 440	0,0	100,0
Себестоимость продукции, тыс. руб.	2 055	1 925	-130,0	93,7
Прибыль, тыс. руб.	385	515	130,0	133,8
Производительность труда, руб./чел.	94	106	12,2	113,0
Среднемесячная заработная плата, руб.	37	39	2,0	105,4

Если бы предложение было введено, то численность персонала, работающего над данным проектом, сократилась на 11,5 %, а производительность труда возросла на 13 процентов. При этом произошло улучшение качества выполняемых работ, и размер среднемесячной заработной платы на одного сотрудника вырос бы на 5,4 %.

Таким образом, при росте среднемесячной заработной платы на 2 000 рублей фонд оплаты труда и, соответственно, себестоимость продукции увеличилась на 92 000 рублей:

$$\frac{2\,000 * 23 * 2}{1000} = 92 \text{ тыс. руб.}$$

При этом произошла экономия фонда оплаты труда в размере 222 000 рублей, за счет убывания численности на 3 человека.

$$\frac{37\,000 * 3 * 2}{1000} = 222 \text{ тыс. руб.}$$

В итоге произошло уменьшение себестоимости реализованных товаров на 6,3 %, что составляет дополнительную прибыль от реализации этапа в размере 130 000 рублей.

Для расчета эффективности предложенных мероприятий будем использовать понятие ROI (Return On Investment) – рентабельность инвестиций. Коэффициент рентабельности инвестиций – это такой финансовый показатель, по которому можно охарактеризовать прибыльность вложенных в проект инвестиций.

$$ROI = \frac{\Pi}{I} * 100 \quad (9)$$

где ROI – рентабельность инвестиций, %;

Π – сумма прибыли (или убытков), руб.;

I – сумма вложенных в проект инвестиций, руб.

Для расчета данного показателя необходимо определить затраты которые понесет организация на разработку и внедрение новой системы оплаты труда и положения о премировании сотрудников организации. Данное значение необходимо для расчета экономической эффективности, т. к. они не должны превышать дельту прибыльности предприятия.

Рассчитаем общую сумму затрат на внедрение изменений в систему оплаты труда, таблица 18.

Таблица 18

Затраты на внедрение системы

Статья расходов	Сумма, рубли
Единовременные затраты	
Формирование положения об оплате труда согласование с собранием акционеров	45 000

Тестовый прогон разработанных мероприятий	30 000
Проведение ознакомительного семинара (презентации) сотрудникам нового положения об оплате труда	120 000
Перезаключение договоров с сотрудниками организации	70 000
Текущие затраты	
Обучение персонала по функционированию системы оплаты труда (методическая поддержка)	80 000
Мониторинг и оценка эффективности от внедрения мероприятий	20 000
ИТОГО:	365 000

По данным бухгалтерской отчетности за 2018 год, прибыль ИП Стретович В.О. «Доступная среда» составила 2 481 000 рублей. На основании полученной прибыли за 2018 год прогнозируем прирост прибыли на следующий год, таблица 19.

Таблица 19

Прогноз прироста прибыли

Показатель	Сумма, рублей в год
Прибыль организации за 2018г.	2 481 000
Прогнозируемый прирост 3%	74 430
Прогнозируемый прирост 6%	148 860
Прогнозируемый прирост 9%	223 290

Таким образом, уровень эффективности от внедрения изменений в систему оплаты труда представлен в таблице 20.

Таблица 20

Уровень эффективности

Рентабельность инвестиций (ROI)	Значение, %
ROI при прогнозируемом приросте 3%	20,4
ROI при прогнозируемом приросте 6%	40,8
ROI при прогнозируемом приросте 9%	61,2

Из полученных значений можно сделать вывод, что даже при самом пессимистичном прогнозе уровень рентабельности будет составлять 20,4 %, что является приемлемым уровнем для организации.

При наиболее положительном прогнозе прироста прибыли на 9 процентов рентабельность ROI составит 61,2 %, данная ситуация может произойти только при лучшем стечении обстоятельств и факторов.

Произведем расчет коммерческой эффективности предложенных

изменений в системе оплаты труда. Для этого используем следующие исходные данные:

- внедрение изменений обеспечит прирост выручки (при пессимистическом варианте развития событий) на 74 430 рублей;
- экономия переменных затрат за год составит 275 000 рублей;
- примерная стоимость внедрения составляет 365 000 рублей, при этом прирост постоянных издержек составит 100 тысяч рублей в год.

Таблица 21

Денежные потоки для оценки коммерческой эффективности

Номер шага, год	0	1	2	3	4	5
Показатели						
Операционная деятельность						
1. Денежные притоки (стр.1.1 + стр.1.2)		349430	349430	349430	349430	349430
1.1. Выручка от реализации		74430	74430	74430	74430	74430
1.2. Прочие доходы		275000	275000	275000	275000	275000
2. Денежные оттоки (сумма строк 2.1+2.2)		349430	249430	249430	249430	249430
2.1. Прирост переменных издержек						
2.2. Прирост постоянных издержек			100000	100000	100000	100000
2.4. Прибыль до налогов (вспомогательная строка)		349430	249430	249430	249430	249430
3. Сальдо денежного потока от операционной деятельности (стр.1 – стр.2)		279544	199544	199544	199544	199544
Инвестиционная деятельность						
4. Денежные притоки (ликвидационная стоимость)						
5. Денежные оттоки	365000					
6. Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности (стр. 4 - стр. 5)	-365000					
7. Сальдо двух потоков (чистые денежные поступления проекта) (стр.3 + стр.6)	-365000	279544	199544	199544	199544	199544

Номер шага, год	0	1	2	3	4	5
Показатели						
8. к итогам	-365000	-85456	114088	313632	513176	712720
9. Коэффициент дисконтирования (WACC)	1,00	0,83	0,69	0,57	0,48	0,40
10. Чистые денежные поступления (стр.7 x стр.9)	-365000	232179	137653	114330	94958	78869
11. NPV, руб.	-365000	-132821	4832	119162	214120	292989
12. PI	0	0,6	1,0	1,3	1,6	1,8
13. DPP, лет	2,0					
14. Рентабельность инвестиций по прибыли до налогообложения, %	0	96	68	68	68	68
15. Рентабельность инвестиций по чистой прибыли, %	0	77	55	55	55	55

На основании полученных показателей можно сделать вывод, что изменения в системе оплаты труда пригодны для реализации в организации ИП Стретович В.О. «Доступная среда».

Положительное значение чистой приведенной стоимости (NPV) показывает целесообразность осуществления предложенных мероприятий, т.к. это позволяет не только окупить затраты, понесенные в процессе реализации, но и позволит получить дополнительный доход.

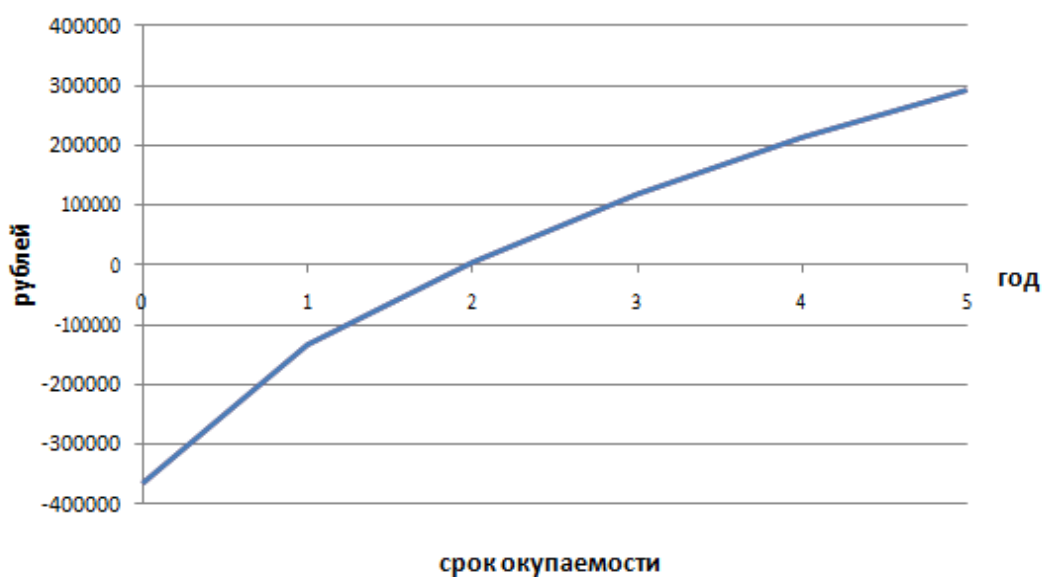


Рис. 10. График изменения NPV по периодам реализации мероприятий

Точка пересечения линии графика NPV с осью координат наглядно отражает дисконтированный срок окупаемости от осуществления изменений в системе оплаты труда, предложенных для ИП Стретович В.О. «Доступная среда».

Таким образом, в целях оптимизации оплаты труда в ИП Стретович В.О. «Доступная среда» предложен ряд мероприятий, затрагивающих различные направления, в частности, внедрение в организацию ИП Стретович В.О. «Доступная среда» стоимостно-ориентированной системы оплаты труда, а также разработанной системы премирования, что позволит стимулировать сотрудников организации на повышение качества выполняемых ими работ. Произведенная оценка мероприятий по оптимизации оплаты труда отражает целесообразность и эффективность их внедрения в деятельности ИП Стретович В.О. «Доступная среда».

Заключение

Система оплаты труда является элементом успешного функционирования для любой организации. Эффективная система оплаты труда – это залог успешной трудовой деятельности персонала организации.

Оплата труда – это не что иное, как вознаграждение трудовой деятельности работника за определенный момент времени, определенный объем работ и качественное выполнение задач поставленных работодателем.

Заработная плата оказывает стимулирующее влияние на работников организации, побуждая их на развитие своих трудовых качеств. Также является фактором, регулирующим подбор высококвалифицированных специалистов с опытом работы, что дает развитие организации.

Данная работа направлена на анализ применяемой системы оплаты труда в проектной организации и разработку путей ее совершенствования.

Произведенный анализ деятельности ИП Стретович В.О. «Доступная среда»: хозяйственной деятельности организации, финансового состояния, анализ применяемой системы оплаты труда и использования трудовых ресурсов, позволил сделать следующие выводы.

Структура персонала организации состоит из трудовых ресурсов, работающих на полной ставке и по совместительству. За рассматриваемый период можно сказать, что при нынешнем расширении масштаба организации ее структурное соотношение практически не подвержено изменениям. Тем не менее, можно отметить, что в организации имеется положительная тенденция к уменьшению текучести персонала и росту постоянства кадров.

Анализ применяемой системы оплаты труда позволил выявить несколько проблемных мест:

- применение «котлового» метода отнесения затрат по заработной плате, это затрудняет объективную оценку объема затрат по конкретным договорам. Впоследствии это влечет за собой наличие погрешностей в определении цены для участия в торгах;

- отсутствие взаимосвязей между результатом конкретного работника, его вкладом в проект и заработной платой;
- наличие субъективной оценки вклада сотрудников при начислении премиальной части оплаты труда.

В результате были разработаны изменения в системе оплаты труда: это отнесения затрат по оплате труда сотрудников на конкретные договоры и система премирования сотрудников организации направленная на побуждение работников к труду. Данные мероприятия позволят решить проблемы по оценке вклада каждого сотрудника в общее дело.

Произведенная оценка влияния от предложенных изменений в процессе моделирования ситуации, если бы предложенные мероприятия были внедрены в уже реализованный проект, показала экономию бюджета проекта на 6,3 %, что привело бы к получению дополнительной прибыли в размере 130 тысяч рублей.

С точки зрения реализации предложенных мероприятий организации потребуется капитал в размере 315 000 рублей. Исходя из оценки рентабельности инвестиций, можно сделать вывод, что при самом негативном стечении обстоятельств прогноз рентабельности равен 23,6 %, что является неплохим показателем для данной сферы деятельности организации.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации. Принята 12 декабря 1993 г. с учетом поправок, внесенных Законом РФ о поправках в Конституцию РФ от 31.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть 2 от 26.01.1996 N 14-ФЗ (действующая редакция).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть 1 от 31.07.1998 N 146-ФЗ (действующая редакция).
4. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть 2 от 05.08.2000 N 117-ФЗ (действующая редакция).
5. Трудовой кодекс Российской Федерации, от 30.12.2001 N 197-ФЗ (действующая редакция)
6. Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.1992 № 2490-1
7. Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» от 29.12.2006 N 255-ФЗ
8. Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части повышения минимального размера оплаты труда до прожиточного минимума трудоспособного населения" от 28.12.2017 N 421-ФЗ
9. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения об особенностях порядка исчисления пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, ежемесячного пособия по уходу за ребенком гражданам, подлежащим обязательному социальному страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» от 15.06.2007 N 375
10. Алексеева Г.И. Бухгалтерский учет: Учебник / Г.И. Алексеева, – М.: МФПУ Синергия. – 2014. – 720с.

11. Бабынина Л. Заработная плата - цена рабочей силы // Кадровик.– 2018. – № 2. – С.68-71.
12. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М. А. Вахрушина, 8-е изд. – М.: Издательство «Омега-Л». – 2017. – 570 с.
13. Волосский А.А. Мотивация и стимуляция труда – М.: Техносфера.– 2016. – 416 с.
14. Жуков А.Л. Регулирование тарифных ставок и окладов посредством коллективных договоров и соглашений: Национальный союз кадровиков. – М. – 2016. – URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=7914//>.
15. Мазин Л.А. Сдельная и повременная форма оплаты труда: преимущества и недостатки : Элитариум: Центр дистанционного образования. – 2015. – URL: http://www.elitarium.ru/2008/11/26/sdelnaja_povremennaja_oplata_truda.html//.
16. Мельникова Л.А. Бухгалтерский учет: Учебник для бакалавров / Ю.А. Бабаев, А.М. Петров, Л.А. Мельникова. – М.: Проспект. – 2016. – 432с.
17. Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций – URL: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/finance//>.
18. Попова Н. В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. Учеб. пособие / Н. В. Попова. – М.: Финпресс. – 2015. – 176 с.
19. Построение эффективной системы компенсаций / Планово-экономический отдел. – 2017. – №8. – URL: http://www.profiz.ru/peo/8_11/postr_sistemy//.
20. Романова Л.Е., Давыдова Л.В., Коршунова Г.В. Экономический анализ: Учебное пособие – СПб.: Питер. – 2015. – 336 с.
21. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учеб.пособие/ Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА. – 2014. – 288.с.

22. Система материального стимулирования в проектной деятельности / Кадровик. Кадровый менеджмент – 2017. – №12 – URL: <http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=8235//>.

23. Сперанский А.А. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования. – М.: Изд-во «Альфа Пресс». – 2014. – 192 с.

24. Справочник по управлению персоналом – 2015. – №9. – URL: <http://changedriver.ru/publications//>.

25. Цапок К.А. Система оплаты труда, проектная организация, стоимостной менеджмент, свободный денежный поток / Инженерный вестник Дона – 2016. – №1.– URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-oplaty-truda-proektnaya-organizatsiya-stoimostnoy-menedzhment-svobodnyy-denezhnyy-potok//>.

26. Факторович С. Как премировать сотрудников сообразно их эффективности в тех случаях, когда эффективность трудно подсчитать напрямую? / HR-Portal Сообщество HR- Менеджеров. – М. – 2015. – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-premirovat-sotrudnikov-soobrazno-ih-effektivnosti-v-teh-sluchayah-kogda-effektivnost//>.

27. Финансовый анализ по данным отчетности – URL: http://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/solvency/financial_leverage.html//.

28. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно практическое пособие издание 4-е перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес – Школа «Интел-Синтез», 2014.-368 с.

29. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / - М.: ИНФРА - М., НОРМА, 2015. - 527 с.

30. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. – М.: МЦФЭР. – 2014. – 448 с.